

Université de Montréal

Les collaborations interorganisationnelles :  
le cas des comités sectoriels de main-d'œuvre  
et des directions régionales d'Emploi-Québec

Par

Marie-Suzanne Gauthier

École de relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise  
en relations industrielles

© Marie-Suzanne Gauthier, 2003



HD

4815

U54

2003

v. 008

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé  
Les collaborations interorganisationnelles :  
le cas des comités sectoriels de main-d'œuvre et  
des directions régionales d'Emploi-Québec

présenté par  
Marie-Suzanne Gauthier

a été évalué par

Pierre Durand  
Président rapporteur

Jean Charest  
Directeur

Gregor Murray  
Membre du jury

## **Résumé**

Cette étude traite des collaborations interorganisationnelles ainsi que des facteurs pouvant les influencer. Plus précisément, nous avons tenté de déterminer le degré de collaboration interorganisationnelle entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec et d'identifier des facteurs pouvant favoriser ou limiter ce dernier. À l'aide d'une analyse de données secondaires portant principalement sur les données recueillies lors d'une étude auprès des 17 directions régionales d'Emploi-Québec et sur 22 études de cas sur les comités sectoriels, nous avons vérifié empiriquement un modèle d'analyse. Ce dernier comporte une variable dépendante, soit le degré de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales, ainsi que quatre variables indépendantes, soit le partage des rôles et des responsabilités, les ressources, les modalités de coordination administrative et le leadership politique. Nos résultats indiquent que le degré de collaboration interorganisationnelle est faible entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec, et que les modalités de coordination administrative, soit plus précisément les modalités de collaboration informelles, sont en lien avec ce dernier. Ce résultat implique l'importance de l'équilibre entre le fait d'orienter adéquatement les intervenants afin qu'ils soient bien guidés et de leur laisser suffisamment de latitude dans la réalisation de leur travail.

## **Mots clés**

Collaborations interorganisationnelles, organisations sectorielles, organisations régionales, développement de la main-d'œuvre, formation.

## **Summary**

This study treats cross-jurisdictional collaboration as well as factors being able to influence them. More precisely, we tried to determine the degree of cross-jurisdictional collaboration between the sectoral committees of labour and the regional management of Employment-Quebec and to identify factors to support or limit this. Using an analysis of secondary data relating mainly on the data collected at the time of a study near the 17 regional management offices of Employment-Quebec and to 22 case studies on the sectoral committees, we checked a model of analysis empirically. The model of analysis comprises a dependent variable, the degree of collaboration between the sectoral committees and the regional management, and four independent variables which are the shared roles and responsibilities, the resources, the methods of administrative coordination and the political leadership. Our results indicate that the degree of cross-jurisdictional collaboration is weak between the sectoral committees, and the regional management of Employment-Quebec, and that the methods of administrative coordination, more precisely, are in agreement with the degree of collaboration. This result implies the importance of balance between the fact of directing the stakeholders adequately so that they are well guided, and leaving them sufficient latitude in the realization of their work.

## **Key words**

Cross-jurisdictional collaborations, sectors organizations, regional management, workforce development.

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>12</b>
1.1 L'ÉNONCÉ DE POLITIQUE « PARTENAIRES POUR UN QUÉBEC COMPÉTENT ET COMPÉTITIF ».....	12
1.2 EMPLOI-QUÉBEC ET SES DIRECTIONS RÉGIONALES .....	14
1.3 LA POLITIQUE D'INTERVENTION SECTORIELLE.....	15
1.4 LES ENJEUX DE L'ARRIMAGE ENTRE LES COMITÉS SECTORIELS ET LES DIRECTIONS RÉGIONALES D'EMPLOI-QUÉBEC .....	20
1.5 SYNTHÈSE.....	21
<b>CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>23</b>
2.1 DÉFINITIONS .....	23
2.2 ÉTAPES DE RÉALISATION DES COLLABORATIONS .....	27
2.3 FACTEURS LIÉS AUX COLLABORATIONS INTERORGANISATIONNELLES .....	30
2.4 NIVEAUX DE COLLABORATION.....	44
2.5 SYNTHÈSE.....	47
<b>CHAPITRE 3 : LA QUESTION DE RECHERCHE, LE MODÈLE D'ANALYSE, LES HYPOTHÈSES, LE PLAN D'OBSERVATION ET LE PLAN D'ANALYSE .....</b>	<b>49</b>
3.1 QUESTION DE RECHERCHE .....	49
3.2 MODÈLE D'ANALYSE.....	51
3.2.1 <i>Modèle conceptuel</i> .....	52
3.2.2 <i>Modèle opératoire</i> .....	53
3.3 HYPOTHÈSES .....	60
3.4 MÉTHODOLOGIE .....	62
3.4.1 <i>Structure de la preuve</i> .....	62
3.4.2 <i>Méthode de collecte de données et instrument d'observation</i> .....	63
3.5 ANALYSE DES DONNÉES .....	65

<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>66</b>
4.1 DEGRÉ DE COLLABORATION.....	66
4.2 PARTAGE DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS.....	73
4.3 RESSOURCES .....	81
4.4 MODALITÉS DE COORDINATION ADMINISTRATIVE.....	84
4.5 LEADERSHIP POLITIQUE .....	88
4.6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	97
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>100</b>
5.1 LE MODÈLE D'ANALYSE À LA LUMIÈRE DES RÉSULTATS.....	100
5.2 LIENS AVEC LA LITTÉRATURE.....	103
5.3 APPORTS DE LA RECHERCHE .....	106
5.4 LIMITES DE LA RECHERCHE .....	108
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>114</b>
<b>ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LA RÉALISATION DU RAPPORT-SYNTÈSE SUR LES LIENS ENTRE LES DIRECTIONS RÉGIONALES D'EMPLOI-QUÉBEC, LES COMITÉS SECTORIELS ET LA DGAIS.....</b>	<b>118</b>
<b>ANNEXE 2 : MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LA RÉALISATION DES ÉTUDES DE CAS SUR LES COMITÉS SECTORIELS.....</b>	<b>120</b>



## Liste des tableaux

I : Facteurs ayant un impact positif sur les collaborations interorganisationnelles selon divers auteurs.....	P.40
II : Facteurs ayant un impact négatif sur les collaborations interorganisationnelles selon divers auteurs.....	P.43
III : Opérationnalisation des variables indépendantes.....	P.54
IV : Opérationnalisation de la variable dépendante « degré de collaboration »...	P.58
V : Mesure de la variable dépendante.....	P.68
VI : Résultats des variables indépendantes.....	P.96

## Liste des abréviations utilisées

1. CLD : Centres locaux de développement
2. CLE : Centres locaux d'emplois
3. DGAIS : Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle
4. DGAO : Direction générale adjointe aux opérations
5. MDRHC : Ministère du Développement des ressources Humaines du Canada
6. MEQ : Ministère de l'Éducation du Québec
7. MICST : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie
8. SQDM : Société québécoise de développement de la main-d'œuvre

## Remerciements

Je remercie le « Fonds de recherche sur la société et la culture » pour avoir financé cette étude. Je remercie également Jean Charest pour l'ensemble de ses judicieux conseils pendant la réalisation de ce mémoire. Je tiens par ailleurs à souligner que je suis très reconnaissante envers l'ensemble des répondants qui ont participé à cette recherche sans qui le présent mémoire aurait été impossible.

De plus, je tiens particulièrement à remercier Jean-françois Savard pour son support pendant l'ensemble de la démarche, ainsi que Gilles Gauthier et Ginette Huard pour leur appui moral et financier.

## **INTRODUCTION**

Les diverses mutations économiques, technologiques et sociales auxquelles nous assistons amènent l'enjeu de la formation à prendre une place prépondérante. La formation représente une préoccupation désormais importante pour les acteurs du marché du travail, les chercheurs ainsi que les pouvoirs publics. Depuis une quinzaine d'années, le gouvernement québécois a d'ailleurs mis sur pied plusieurs politiques et institutions visant à développer une culture de la formation au Québec. Le présent mémoire s'intéresse particulièrement à deux structures intermédiaires qui ont été créées dans cette foulée, soit les comités sectoriels de main-d'œuvre et les directions régionales d'Emploi-Québec. Nous nous attarderons en fait à la façon dont celles-ci articulent leurs activités afin d'atteindre plus efficacement leurs objectifs. Plus précisément, l'objectif de notre recherche est d'identifier le niveau de collaboration entre ces organismes, ainsi que les facteurs explicatifs de l'arrimage de ces instances.

Le présent mémoire comporte cinq sections principales, soit (1) la problématique, (2) la recension des écrits et (3) la question de recherche, le modèle d'analyse, les hypothèses et le plan d'observation, (4) la présentation des résultats et (5) la discussion. La première partie correspond à la description de la problématique, où les politiques et les organismes en cause seront exposés, ainsi que les enjeux des collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec. La seconde section est à la recension des écrits, où nous exposerons ce que la littérature propose quant à notre sujet de recherche. La troisième partie comprend la question de recherche à laquelle notre étude entend répondre, le

modèle d'analyse qui sera utilisé, les hypothèses proposées ainsi que le plan d'observation et d'analyse que nous prévoyons réaliser. La quatrième section correspond à la présentation des résultats, où les données obtenues seront exposées. Finalement, la cinquième partie est la discussion, où les résultats empiriques sont liés au modèle d'analyse ainsi qu'à la recension des écrits.

## **CHAPITRE 1 : Problématique**

Nous exposerons dans la problématique quatre principaux éléments. Une brève description de l'énoncé « Partenaires pour un Québec compétent et compétitif » (1991) sera d'abord réalisée, puisque cet énoncé a établi les orientations dans lesquelles s'inscrivent Emploi-Québec (et donc les directions régionales qui en font partie) et les comités sectoriels de main-d'œuvre. En second lieu, une présentation d'Emploi-Québec et surtout de ses directions régionales sera effectuée. En troisième lieu, la politique d'intervention sectorielle sera exposée, puisqu'elle prévoit la mise en place des comités sectoriels et qu'elle prescrit leur harmonisation avec les entités régionales, ce qui correspond à notre objet d'étude. Finalement, une explication des enjeux de l'arrimage entre les comités sectoriels de main-d'œuvre et les directions régionales d'Emploi-Québec sera présentée.

### **1.1 L'énoncé de politique « Partenaires pour un Québec compétent et compétitif »**

Afin d'exprimer sa volonté d'accroître la place qu'occupe la formation au Québec et d'orienter les actions gouvernementales à cet effet, un énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre a été adopté au début des années 90 par le gouvernement provincial. Cet énoncé a en fait été le tremplin de plusieurs innovations politiques et institutionnelles, dont la Société québécoise de la main-d'œuvre (SQDM) puis Emploi-Québec, ainsi que les comités sectoriels de main-d'œuvre. Il est donc important pour notre objet d'étude, qui s'intéresse à des organismes s'inscrivant dans les orientations de celui-ci. Cet énoncé de politique

sur le développement de la main-d'œuvre intitulé « Partenaires pour un Québec compétent et compétitif » a été adopté en 1991. Il établit les orientations concernant les actions à effectuer pour une utilisation optimale de la main-d'œuvre québécoise, afin de contrer les déséquilibres du marché du travail. Ces derniers sont principalement la montée du chômage ainsi qu'un écart grandissant entre les qualifications des chercheurs d'emplois et les exigences des offres d'emploi. Cet énoncé de politique traite notamment de l'imbrication des politiques et interventions en matière de main-d'œuvre avec celles du développement régional, ce qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de notre recherche. On y spécifie que pour que le partenariat en matière de main-d'œuvre prenne toute sa signification, il doit s'exercer avec le plus grand dynamisme dans chaque région. De plus, les auteurs affirment qu'on ne saurait dissocier les actions prises dans les régions des stratégies sectorielles. Ceci est dû notamment au fait que certains secteurs sont présents dans seulement une ou quelques régions, alors que d'autres industries, qui sont présentes dans la plupart des régions, jouent dans certaines d'entre elles un rôle prépondérant dans leur développement économique. Les stratégies sectorielles étant très structurantes, elles influencent grandement les efforts de développement des régions. Les auteurs précisent que les instances gouvernementales et les sociétés régionales devront concilier leurs interventions de soutien aux secteurs d'activité avec celles qui appuient concrètement les consensus dégagés dans les régions. De plus, c'est la SQDM (soit maintenant Emploi-Québec) qui devrait établir les liens fonctionnels et cohérents entre les actions visant le développement régional et celles favorisant la compétitivité des secteurs économiques.

## **1.2 Emploi-Québec et ses directions régionales**

C'est dans l'énoncé de politique de 1991 que le gouvernement annonce son intention de créer la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). Celle-ci sera remplacée en 1997 par Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail. Emploi-Québec est une entité autonome au sein du ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale. Elle a pour mission de contribuer à améliorer le fonctionnement du marché du travail, à établir un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre sur ce marché, à réduire le chômage, l'exclusion sociale et professionnelle, les pertes d'emploi, l'instabilité d'emploi, les obstacles à la création d'emploi et les coûts économiques et sociaux qui y sont associés. Elle se compose d'instances nationales et régionales, dont 17 directions régionales. Ces dernières représentent donc une structure étatique établie sous la gouverne d'une entité de l'État. La stratégie territoriale gouvernant les autorités régionales et locales repose notamment sur les sept éléments suivants :

- l'information sur le marché du travail qui accompagne la démarche de planification et d'insertion, la compréhension des problématiques du marché du travail, ainsi que les dynamiques sectorielles, professionnelles, territoriales influençant l'emploi;
- la répartition des ressources entre les unités régionales et locales;



- la répartition des cibles des résultats opérationnels;
- la collaboration dans la gestion des différentes mesures ainsi qu'à l'égard des ressources externes;
- la réalisation de projets spécifiques rejoignant les collectivités supra-territoriales;
- l'arrimage entre les CLE et les CLD dans les planifications locales et régionales;
- le suivi opérationnel et budgétaire et l'évaluation des services (Plan d'action régional 2002-2003 : Région de Montréal, Emploi-Québec, 2002).

### **1.3 La politique d'intervention sectorielle**

La politique d'intervention sectorielle, adoptée le 26 octobre 1995 par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, s'inscrit dans les orientations de l'énoncé de politique de 1991. Par cette politique, la SQDM souhaitait réaffirmer sa volonté de contribuer de façon active et significative à l'atteinte des objectifs des politiques gouvernementales en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi ainsi que de travailler étroitement en partenariat avec les principaux acteurs engagés dans le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. La SQDM entendait également réaffirmer sa volonté d'intensifier et d'élargir ses interventions sectorielles provinciales en complémentarité et en harmonie avec les

interventions régionales et cela, dans le but de maintenir un équilibre dans les interventions qu'elle mène sur le marché du travail ainsi que de concilier les approches sectorielles, régionales et locales en les rendant complémentaires et mutuellement nécessaires. Ces deux derniers points sont particulièrement importants, puisqu'ils exposent la vision du gouvernement en ce qui a trait à l'importance de l'articulation des approches sectorielles et régionales en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi.

De plus, cette politique prévoit la mise en place des comités sectoriels de main-d'œuvre, dont les actions visent à consolider le partenariat sur une base sectorielle, en collaboration avec les sociétés régionales et les ministères et organismes gouvernementaux concernés (MICST, MEQ, MDRHC, etc.). Les mandats des comités sectoriels sont les suivants :

- développer la formation continue : par la participation à la mise en œuvre de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre; par l'identification des compétences actuelles et futures de la main-d'œuvre nécessaire pour exercer un métier ou une profession dans le secteur concerné notamment dans le but de permettre la mise à jour et l'élaboration de programmes de formation; par l'identification des métiers et professions du secteur où il serait possible et souhaitable d'instaurer un régime d'apprentissage et de participer à son développement et à sa mise en œuvre;

- identifier les besoins spécifiques d'un secteur en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et développer des pistes et des moyens d'intervention pour répondre aux problématiques identifiées;
- élaborer des mesures pertinentes pour permettre la stabilisation de l'emploi et réduire le taux de chômage dans le secteur, tant celles qui touchent la main-d'œuvre, les entreprises ou la création d'emplois;
- prendre en compte les problématiques des clientèles cibles et proposer aux entreprises de leur secteur des pistes de solution lorsque ces clientèles constituent une proportion significative de la main-d'œuvre du secteur et/ou que des possibilités d'intégration ou de réintégration de ces clientèles au marché du travail peuvent être envisagées de façon réaliste dans le secteur;
- assurer, en cohérence avec ses mandats, la circulation de l'information auprès de l'ensemble des entreprises et des travailleurs du secteur concerné au Québec, notamment lors de la conception et de la réalisation des plans d'action sectoriels (Politique d'intervention sectorielle, SQDM, 1995).

D'autre part, le sujet de l'harmonisation entre les interventions sectorielles provinciales et les interventions régionales occupe une place importante dans la Politique d'intervention sectorielle. En effet, la SQDM considérait que l'intervention sectorielle était une réaffirmation de sa volonté « d'intensifier et d'élargir ses interventions sectorielles provinciales en complémentarité et en harmonie avec les

interventions régionales (...) » (SQDM, 1995, p. 1). Plus précisément, on peut lire à la section 5 de la politique : « Compte tenu des mandats et responsabilités respectifs des comités sectoriels et des sociétés régionales, il est nécessaire d'arrimer leur action notamment sur les aspects suivants : la connaissance sectorielle du marché du travail; les liens entre les comités sectoriels et les sociétés régionales; la réalisation d'activités sectorielles spécifiques; et la coordination administrative » (SQDM, 1995, p.7).

Au niveau de la connaissance sectorielle du marché du travail, la politique prévoit que les comités sectoriels doivent tenir compte des analyses pertinentes produites par les sociétés régionales lors de la production de leurs diagnostics sectoriels. Inversement, les travaux produits à cet égard par les comités sectoriels doivent être pris en considération par les sociétés régionales. De plus, les comités sectoriels doivent tenir compte des cycles de planification de la Société lors de l'élaboration de leurs plans d'action, afin que les problématiques et les besoins identifiés puissent être pris en considération par les sociétés régionales concernées dans leur planification stratégique.

Pour ce qui est des liens avec les sociétés régionales, les comités sectoriels ont la responsabilité de déterminer les modalités d'arrimage avec les sociétés régionales et les partenaires sociaux. De plus, les comités sont invités à consulter et à associer selon le cas les partenaires régionaux à leurs travaux.

En ce qui a trait à la réalisation d'activités sectorielles spécifiques, la politique prévoit que les sociétés régionales concernées doivent donner suite aux orientations et aux plans d'action élaborés par les comités sectoriels dans le cadre

des fonds régionaux dédiés aux entreprises et aux individus, du fonds d'initiatives régionales et sectorielles ainsi que des programmes fédéraux.

Au niveau de la coordination administrative, la politique d'intervention sectorielle est une politique qui engage chacune des composantes de la Société. Plus précisément, la Direction de l'intervention sectorielle de la vice-présidence à la planification et au développement a le mandat de développer et de mettre en œuvre l'intervention sectorielle avec les partenaires provinciaux. Elle a de plus comme mandat de coordonner la mise en œuvre de la politique d'intervention sectorielle auprès de la Société et auprès des sociétés régionales.

On constate donc que la question de l'arrimage entre les interventions des comités sectoriels et celles des régions en était une importante dès l'adoption de la politique d'intervention sectorielle en 1995. Celle-ci prévoit des lignes directrices afin d'orienter les organismes en cause à cet effet, et ce, aux niveaux de la connaissance du marché du travail, des liens entre eux, de la réalisation d'activités sectorielles spécifiques et de la coordination administrative. La politique attribue la responsabilité des modalités d'arrimage aux comités sectoriels, qui doivent déterminer ces dernières avec les sociétés régionales et les partenaires régionaux. En ce qui concerne la coordination administrative, la politique prévoit que c'est la Direction de l'intervention sectorielle de la vice-présidence à la planification et au développement (l'actuelle Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle (DGAIS)) qui en a la responsabilité. En fait, on retrouve plutôt dans la politique de grands principes de base guidant les organismes en cause et leur attribuant certaines responsabilités. La politique laisse ainsi aux comités sectoriels, aux sociétés régionales et à la DGAIS une grande latitude quant à la manière concrète

dont seront appliqués ces principes concernant leur arrimage, et elle demeure également somme toute assez vague quant aux objectifs à atteindre et aux moyens permettant de les réaliser, tout en réaffirmant l'importance de l'arrimage des actions sectorielles et régionales.

#### **1.4 Les enjeux de l'arrimage entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec**

Dans la réalité, il semble que les comités sectoriels et les directions régionales rencontreraient de nombreuses difficultés d'arrimage. En effet, bien que chacune de ces institutions intermédiaires compte ses propres réalisations, J. Charest (2000) affirme que les réalisations en milieu de travail résultant de l'arrimage entre les comités sectoriels et les directions régionales sont rarissimes. De plus, lorsque de telles activités conjointes sont effectivement réalisées, de nombreuses difficultés seraient rencontrées. L'arrimage sectoriel et régional serait nécessaire considérant la convergence des mandats et les bénéfices potentiels que pourraient amener une collaboration efficace pour les clientèles visées (Charest, 2001). Les deux structures ont le mandat de s'arrimer l'une à l'autre et elles ont des obligations de résultats dans les milieux de travail. Ces dernières doivent en fait diffuser les objectifs politiques nationaux en matière de développement de la main-d'œuvre dans les milieux de travail, ce qui est une tâche immense compte tenu de la diversité de ceux-ci, de leur dispersion territoriale et des faibles pratiques qui y sont constatées. Les comités sectoriels et les directions régionales ne peuvent accomplir ce travail isolément, soit sans partager et collaborer aux niveaux de l'analyse des besoins, de la production et de la circulation de l'information sur la réalité des milieux de travail, du développement de liens avec les acteurs du monde de l'éducation et de la

prestation de services vers les milieux de travail (Charest, 2000). En fait, il serait avantageux pour ces structures de pouvoir compter sur un meilleur partage de ressources permanentes et professionnelles disponibles dans les comités sectoriels et dans les directions régionales. Le gouvernement québécois soutient les structures sectorielles et régionales, ce qui implique des sommes non-négligeables. Un certain rendement quant aux résultats est donc attendu en matière de développement de la main-d'œuvre, et la collaboration entre ces structures leur permettrait d'être plus efficaces. D'ailleurs, il ne s'agirait pas d'un cas unique en matière de collaborations interorganisationnelles au niveau étatique. En effet, Bardach (1998) considère que des bénéfices publics (« public value ») substantiels sont perdus à cause d'un niveau de collaboration insuffisant au sein du secteur public. Selon lui, des pressions politiques et institutionnelles amènent les agences du secteur public à se différencier plutôt qu'à s'intégrer. Notre étude visera ainsi à vérifier le niveau de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales ainsi qu'à identifier les obstacles limitant leur articulation et les facteurs qui faciliteraient leur arrimage.

## **1.5 Synthèse**

Les éléments de problématique que nous avons exposés mettent en perspective divers éléments principaux importants à souligner. Tout d'abord, une politique gouvernementale centrale fixe les objectifs et les modalités, tout en laissant une grande latitude aux organismes concernés quant aux moyens concrets de leur application. Ensuite, nous sommes en présence d'une double structure gouvernementale ou mixte (gouvernement et partenaires) qui reposent sur deux



logiques différentes, soit les régions du territoire québécois et les secteurs d'activité économique et qui partagent des objectifs similaires. De plus, la collaboration entre ces deux structures est nécessaire à l'atteinte plus efficace de leurs objectifs. D'autre part, on constate que dans la réalité, plusieurs difficultés sont apparentées à l'articulation entre les comités sectoriels et les directions régionales, et cette question est un sujet qui a suscité de nombreux débats depuis l'adoption de la Politique d'intervention sectorielle.

Globalement, cela nous suggère la pertinence sur le plan de la recherche d'investiguer davantage cette problématique de collaboration interorganisationnelle entre les comités sectoriels et les directions régionales pour en cerner les conditions, les obstacles, les résultats, etc. Cela nous conduit à identifier ce que la littérature propose à ce sujet. Plus particulièrement, nous avons analysé la littérature portant sur les collaborations interorganisationnelles, soit ses définitions, ses étapes, ses conditions et ses niveaux.



## **CHAPITRE 2 : Recension des écrits**

L'arrimage entre les comités sectoriels et les sociétés régionales d'Emploi-Québec peut être lié au concept de collaboration interorganisationnelle que l'on retrouve dans la littérature. En effet, l'arrimage de ces structures consiste concrètement en la réalisation de collaborations entre elles. Nous avons donc choisi d'étudier la littérature concernant les collaborations interorganisationnelles afin d'enrichir notre compréhension de l'objet d'étude. La recension des écrits comprend quatre sections. La première comporte des définitions de la collaboration interorganisationnelle ainsi que de concepts reliés. La seconde présente les étapes devant être franchies pour réaliser une collaboration interorganisationnelle. La troisième expose les conditions identifiées par divers auteurs qui facilitent ou inhibent ce processus. Finalement, les divers niveaux de collaboration qui peuvent être atteints seront explicités.

### **2.1 Définitions**

Le concept de collaboration a été défini par de multiples auteurs. Lawrence, Hardy et Phillips (2002) définissent la collaboration comme une relation coopérative entre des organisations qui est négociée lors d'un processus de communication continu et qui ne relève pas des mécanismes de contrôle du marché ni de la hiérarchie. Cette définition est plutôt générale, puisqu'il est possible d'y inclure divers types d'ententes de collaboration, comme les alliances, les réseaux, les « joint-ventures », les associations, etc. Elle permet toutefois de distinguer la collaboration d'autres

formes d'activités interorganisationnelles, soit celles qui sont achetées (comme dans le cas de fournisseurs) et celles se déroulant entre une organisation ayant de l'autorité sur une autre. Selon Huxham (1996), les collaborations sont caractérisées par des gains synergiques et l'amélioration de programmes résultant du partage de ressources, de risques et de récompenses, grâce à la priorité qui est accordée davantage à la collaboration plutôt qu'à la compétition (Lowndes et Skelcher, 1998). Le concept de synergie fait référence aux avantages additionnels dont bénéficient les organisations qui agissent ensemble plutôt que séparément (Mackintosh, 1992 dans Lowndes et Skelcher, 1998). Le fait de travailler ensemble peut résulter en l'atteinte plus efficace des objectifs de chacune des organisations et créer de nouvelles opportunités pour ces dernières (Carley, 1991 dans Lowndes et Skelcher, 1998). Chrislip et Larson (1994) définissent quant à eux la collaboration comme une relation entre deux ou plusieurs entités travaillant à des objectifs communs en partageant des connaissances et des informations (communication), et dont l'objectif est de créer une vision commune et des stratégies conjointes afin d'atteindre des buts se situant au delà de ceux de chaque entité (Snaveley et Tracy, 2002). D'autre part, Gray (1985) insiste sur la résolution de problèmes en définissant la collaboration entre des organisations comme la mise en commun des évaluations et/ou des ressources (soit des informations, des ressources financières, de la main-d'œuvre, etc.) par deux ou plusieurs dépositaires d'enjeux afin de résoudre divers problèmes qu'aucun d'eux ne peut régler individuellement. Selon cette auteure, il est nécessaire que les dépositaires d'enjeux règlent des problèmes en collaboration lorsque (1) les problèmes sont trop importants pour pouvoir être résolus par une seule organisation, (2) l'approche traditionnelle de résolution de conflits entre adversaires n'est plus efficace et (3) l'environnement est plus turbulent. Snaveley et Tracy (2002) définissent quant à eux la collaboration comme

un échange social impliquant le partage de connaissances, d'habiletés et de sentiments entre les gestionnaires et les employés de diverses organisations. Afin de préciser cette définition, ils citent Cropper (1996) pour qui la collaboration est une forme intense d'attachement mutuel impliquant des intérêts, des émotions et des comportements dont les acteurs sont liés entre eux par la poursuite d'avantages individuels et collectifs. Kramer (1990) définit plutôt la collaboration inter-agence comme un processus créatif où les attributs organisationnels et personnels (forces et faiblesses) sont regroupés au sein d'une situation commune afin d'atteindre des objectifs partagés, et où l'on observe une certaine égalité entre les agences (Wimpfheimer, Bloom et Kramer, 1990). Bardach (1998) définit quant à lui la collaboration entre les organismes publics. Pour lui, la collaboration est une activité conjointe réalisée par deux ou plusieurs agences dont l'objectif est d'accroître les bénéfices publics (« public value ») par leur travail effectué conjointement plutôt que séparément.

On observe que certains éléments se retrouvent dans plusieurs définitions. Tout d'abord, des relations entre au moins deux organisations sont nécessaires pour qu'il y ait une collaboration. Ensuite, plusieurs auteurs indiquent qu'il doit y avoir un partage de ressources, comme des connaissances, des fonds, de la main-d'œuvre, etc. Un certain niveau d'égalité entre les organisations participantes est également mentionné par certains. Le fait de travailler pour atteindre des objectifs communs est également un élément sur lequel plusieurs auteurs insistent. On pourrait donc définir le concept de collaboration interorganisationnelle comme une relation relativement égalitaire entre deux ou plusieurs organisations partageant des ressources afin de réaliser certains objectifs individuels et collectifs.

Il est à noter que le concept de coordination, qui s'apparente à celui de collaboration, a également été étudié par divers auteurs. Merritt et Neugeboren (1991) définissent la coordination interorganisationnelle comme une variété d'interactions entre deux ou plusieurs organisations dont l'objectif est l'atteinte d'objectifs organisationnels. Plus précisément, elle correspond à l'échange volontaire entre deux ou plusieurs agences autonomes dont les ressources complémentaires sont nécessaires à l'atteinte d'objectifs communs (Neugeboren, 1985, dans Merritt et Neugeboren, 1990). L'OCDE (1998, p.70) la définit comme « l'ensemble des moyens visant à réduire les coûts unitaires de fonctionnement pour un résultat inchangé, ou à accroître ce résultat sans augmenter proportionnellement les coûts ». Bondia (1998) définit quant à lui la coordination comme la stratégie adoptée pour rendre cohérentes les activités de plusieurs entités avec des compétences coïncidentes.

McKendall (1996) a comparé les concepts de coordination et de collaboration. Cette auteure considère qu'il y a un continuum permettant de classer les diverses formes de collaborations comme suit : les réseaux, la coopération, la coordination et finalement la collaboration, qui est une relation plus demandante pour les organisations participantes. En ce qui concerne les objectifs, la coordination amène les organisations à travailler ensemble sur des objectifs spécifiques à certains programmes alors que la collaboration permet de résoudre des problèmes communs en utilisant de façon constructive les différences afin de retirer des gains mutuels. De plus, la coordination nécessite un investissement limité où certaines ressources et gains sont partagés et où le risque est considéré comme limité. Par contre, la collaboration implique un investissement durable et global où des efforts soutenus doivent être effectués. Les responsabilités et les gains sont partagés, et le

risque est élevé. La collaboration semble ainsi impliquer davantage les organisations participantes que la coordination et ses activités semblent plus structurantes. L'arrimage des comités sectoriels et des directions régionales optimal correspond donc davantage à la collaboration, bien que certains aspects liés à la coordination retrouvés dans la littérature peuvent nous aider à enrichir la compréhension de notre objet d'étude.

## **2.2 Étapes de réalisation des collaborations**

McCann (1983) a identifié trois phases nécessaires au développement des collaborations interorganisationnelles (Gray, 1985). La première correspond à l'identification du problème, où les organisations identifient quel enjeu elles ont en commun. C'est à cette étape que la collaboration est initiée, puisque les organisations réalisent leur interdépendance par rapport à certaines questions. S'il n'y a pas de consensus concernant un enjeu légitime et sa compréhension, la poursuite de la collaboration est peu probable. La seconde étape est l'identification d'une direction, où les parties définissent les valeurs et les objectifs qui guideront leurs actions. C'est à cette étape qu'un but commun est déterminé. La troisième étape est la structuration, qui correspond au fait de rendre systématiques les interactions entre les organismes afin que la relation et ses processus deviennent continus. C'est à cette étape que des structures visant à supporter les activités permettant l'atteinte des objectifs communs sont développées. De plus, des objectifs spécifiques sont fixés, ainsi que les tâches et les rôles de chacun (McCann, 1983 dans Gray, 1985). D'autre part, la coordination comporte cinq phases selon l'OCDE (1998) : (1) la définition des objectifs, (2) l'identification des

facteurs qui facilitent ou entravent l'établissement de relations de collaboration entre unités, programmes et opérateurs, (3) l'établissement de structures ou de relations de collaboration (comme des contrats ou des engagements réciproques par exemple), (4) la réalisation des objectifs et (5) l'appréciation en commun de leurs effets. On remarque que les trois premières étapes sont semblables à celles de McCann (1983), mais que l'OCDE (1998) ajoute l'accomplissement des buts ainsi que l'appréciation des résultats.

Par le biais d'une étude auprès de 37 entreprises et de leurs partenaires, Kanter (1994) a identifié six étapes à la coopération. Bien que notre objet d'étude concerne plutôt la collaboration entre des agences publiques, nous pouvons en retirer des informations utiles. La première étape du processus correspond à la sélection, où les organisations devraient s'attarder à trois éléments, soit l'auto-connaissance (puisque'une relation débute mieux si chacun des partenaires se connaissent bien eux-mêmes ainsi que leur industrie), la 'chimie' entre les instigateurs de la relation (car l'aspect personnel des collaborations en est une part importante) et la compatibilité des entreprises au niveau historique, philosophique et stratégique (plus précisément, des expériences, des valeurs et des principes communs par exemple). La deuxième étape est l'engagement. C'est à cette étape que les gens de chacune des organisations font connaissance et que des ententes sont conclues. Ces dernières devraient contenir trois éléments importants selon Kanter (1994), soit des projets conjoints spécifiques, l'engagement de développer la relation et le maintien de l'indépendance de chacune des organisations. La troisième étape de la coopération est l'actualisation de l'engagement, où les organisations travaillent au succès du partenariat. Divers problèmes se posent souvent pendant cette période, puisque les employés n'apprécient pas nécessairement les rapports avec l'autre

organisation, ils ne comprennent pas toujours les raisons stratégiques ayant amené la collaboration, ils sont généralement évalués sur leurs tâches principales et non pas celles liées à la relation avec l'autre organisation et certains gestionnaires qui ne croient pas en la relation peuvent tenter de la faire échouer. C'est d'ailleurs à cette étape que les divergences culturelles émergent et doivent être réglées, notamment par une plus grande communication. La quatrième étape consiste à apprendre à collaborer. Les entreprises développent des structures, des processus et des habiletés afin de contrecarrer les différences organisationnelles et interpersonnelles. Plusieurs liens à différents niveaux faciliteraient la communication, la coordination et le contrôle. La cinquième étape proposée par Kanter (1994) est le changement intra-organisationnel, où les entreprises révisent leurs procédures internes ainsi que leurs modes de communication afin de s'adapter à la relation avec l'autre organisation.

Les étapes de réalisation des collaborations interorganisationnelles proposées par différents auteurs sont pertinentes pour notre étude, car elles pourraient nous permettre d'identifier où se trouvent les directions régionales et les comités sectoriels dans le développement de leurs collaborations. Ces phases peuvent également nous indiquer s'il y a eu des manquements qui pourraient expliquer les problèmes potentiellement vécus lors des collaborations et ainsi proposer des moyens de rectifier la situation.



## 2.3 Facteurs liés aux collaborations interorganisationnelles

Plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les facteurs ayant une influence sur les collaborations interorganisationnelles. On retrouve au sein de la littérature certaines conditions qui semblent faciliter les collaborations ainsi que diverses barrières à ces dernières. Les facteurs identifiés par les auteurs nous indiquent ce qui pourrait favoriser ainsi que ce qui pourrait faire obstacle aux collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec. Ces facteurs nous seront ainsi très utiles lors de l'élaboration du modèle d'analyse.

Meritt et Neugeboren (1990) ont identifié des facteurs ayant une influence sur la capacité de coordination interorganisationnelle des organismes offrant des services sociaux. Les facteurs identifiés sont les suivants : (1) l'expérience des gouvernements locaux finançant les projets de collaboration interorganisationnelle et offrant des services, (2) l'attitude de la population face aux services offerts par les organismes, (3) la capacité financière, puisqu'un faible niveau de ressource amène les organismes à entretenir des relations visant à les aider à atteindre leurs objectifs à faible coûts et (4) les aptitudes de gestion du gouvernement qui doit supporter les organismes.

Wimpfheimer, Bloom et Kramer (1990) proposent huit conditions nécessaires aux collaborations inter-agences, qu'ils vérifient empiriquement à l'aide d'études de cas auprès d'agences de services sociaux. La première condition préalable aux collaborations est la mutualité, soit la reconnaissance que les organismes sont en présence d'un problème commun et qu'ils ont besoin de coopérer entre eux. La



seconde est le « timing », que les auteurs définissent comme la nécessité pour les organisations de voir le problème en question comme une priorité ainsi que la flexibilité nécessaire à la réorganisation de ses ressources. La troisième condition préalable est l'autorité et l'influence, soit le pouvoir de consacrer des ressources pour régler le problème de façon conjointe ainsi que la capacité de convaincre d'autres organismes d'accorder ses ressources aux projets. La quatrième condition est la créativité, soit la capacité d'être ouvert et réceptif aux changements nécessaires ou amenés par les collaborations. La cinquième est que toutes les agences doivent être 'gagnantes', c'est-à-dire qu'elles doivent considérer que chacune retire des bénéfices. Le sixième est la reconnaissance que chacun des partenaires est responsable d'une partie des problèmes rencontrés, mais également nécessaire à l'identification de solutions. La septième condition est le partage des risques générés par les problèmes en cause ou par ceux qui pourraient se manifester dans le futur. Le huitième élément est l'acceptation des limites de chacune des agences (Wimpfheimer, Bloom et Kramer, 1990). Les auteurs vérifient ensuite si ces conditions sont présentes lors de collaborations en étudiant quatre cas d'organismes offrant des services sociaux et concluent que plus le nombre de conditions ci-haut présentées est élevé, plus les probabilités que la collaboration inter-agence soit un succès est grande.

Suite à une étude auprès de 37 entreprises et de leurs partenaires, Kanter (1994) affirme que les meilleures relations entre les organisations rencontrent huit critères. Le premier est l'excellence individuelle, soit que les deux partenaires sont solides, qu'ils ont des éléments de valeur à partager et que leurs motivations par rapport à la relation sont positives. Le second critère est l'importance, c'est-à-dire que la relation doit rencontrer les objectifs stratégiques des partenaires. Le troisième est

l'interdépendance, soit que les organisations ont besoin l'une de l'autre et qu'elles ont des qualités et des aptitudes complémentaires. L'investissement est le quatrième critère, puisque les organisations doivent démontrer des signes tangibles de leur engagement dans la relation en y consacrant des ressources. Le cinquième élément est l'information, qui doit être partagée entre les partenaires. Une communication ouverte doit s'établir entre eux. Ils doivent également développer des liens et établir des moyens opérationnels de fonctionner, ce qui représente le sixième critère, soit l'intégration. Le septième est l'institutionnalisation, qui correspond à une formalisation de la relation où les responsabilités de chacun et les processus de décision sont clairs. Finalement, les partenaires doivent agir de façon éthique l'un envers l'autre et inspirer la confiance, ce qui constitue le huitième critère, soit l'intégrité.

Gray (1985) a synthétisé des résultats de recherche dans les domaines de la théorie sur les organisations, l'analyse de politiques et le développement organisationnel et a proposé des conditions nécessaires pour réaliser les collaborations. Plus précisément, elle identifie les conditions facilitant les collaborations efficaces qui doivent être présentes à chacune des trois étapes de la collaboration, soit l'identification du problème, l'identification d'une direction et la structuration (voir section précédente). La première condition facilitant l'étape de l'identification du problème est une bonne identification des participants. Les différents organismes qui sont liés à la problématique en jeu doivent être identifiés ainsi que l'angle dans lequel ils abordent cette dernière. Les participants doivent refléter la complexité de la problématique, d'autant plus qu'au point de vue de l'information, il est souhaitable que plusieurs organismes participent à la collaboration. La seconde condition correspond aux attentes des organismes

concernant les résultats. La motivation à collaborer sera plus élevée si les organisations considèrent que les bénéfices seront plus importants que les coûts et si la culture organisationnelle amène des perceptions positives face aux collaborations. S'il n'y a pas d'attentes positives, des incitatifs seront nécessaires pour que la collaboration ait lieu. Le troisième élément est le degré de reconnaissance de l'interdépendance. Plus les organismes reconnaissent que leurs actions sont reliées à celles des autres, plus les probabilités sont élevées qu'il y ait une collaboration. La quatrième condition est la légitimité des organismes, soit que leur participation est fondée et qu'ils ont la capacité de collaborer. Les perceptions de légitimité sont façonnées par l'histoire des relations et la distribution du pouvoir entre les agences. La cinquième condition concerne les caractéristiques des leaders. En effet, la collaboration sera favorisée par des leaders qui bénéficient d'une autorité légitime et qui possèdent certaines aptitudes (ex : appréciation du potentiel des échanges, vision d'une mission conjointe, capacité d'analyser l'environnement, qualités de rassembleur). Ensuite, deux conditions influencent la seconde étape de l'élaboration des collaborations, soit l'identification d'une direction. La première est la présence de valeurs semblables au sein des organismes. En effet, l'établissement d'une vision commune sera plus facile si les organisations ont une appréciation semblable de la problématique qui les unit et si les valeurs guidant leurs actions sont similaires. La seconde est la distribution du pouvoir entre les organismes. La collaboration est favorisée par une dispersion du pouvoir au sein d'un grand nombre d'agences. Finalement, selon Gray (1985), cinq conditions ont un impact sur la dernière étape qui est la structuration. La première est le degré d'interdépendance. En effet, la structuration sera réalisée lorsque les organismes considéreront qu'il est nécessaire qu'ils soient mutuellement dépendants pour atteindre leurs objectifs. La seconde condition correspond aux

mandats externes, puisque ceux-ci peuvent amener un cadre structurel. Il est à noter que Gray (1985) précise que lorsque les collaborations sont mandatées, certains des facteurs ci-hauts mentionnés peuvent ne pas être nécessaires. De plus, certains facteurs réduiraient l'efficacité des collaborations mandatées, soit : des degrés différents de bureaucratisation au sein des organisations, des différences organisationnelles comme le lieu d'autorité, une ambiguïté au niveau des responsabilités et des doutes quant aux motivations de l'autre. La troisième condition facilitante est la redistribution du pouvoir, soit la négociation entre les organismes des règles de fonctionnement, des moyens de régulation et des modes d'implantation des actions. Le quatrième élément est l'emplacement géographique, puisque la proximité géographique facilite la structuration des collaborations. La cinquième condition est l'habileté de gérer les changements dans l'environnement, puisque les organisations doivent saisir les opportunités et créer des relations avec d'autres acteurs.

Vincent (1999) a effectué une étude auprès du secteur public de New South Wales en Australie. L'objectif de l'auteure est d'analyser les initiatives de type « whole-of-government », afin de dresser un portrait général de ce type d'activité, qu'elle définit comme les collaborations entre toutes les agences gouvernementales pertinentes afin d'atteindre des résultats davantage satisfaisants pour les clients. Vincent (1999) a identifié quatre facteurs qui semblent essentiels au succès de ce type d'initiatives. Tout d'abord, les gens impliqués dans les activités de type « whole-of-government » doivent être enthousiastes, énergiques et engagés face à ces initiatives. Deuxièmement, ce type d'initiatives requiert des promoteurs efficaces qui ne craindront pas d'aller hors des sentiers battus. Ensuite, le succès des initiatives repose souvent sur un impératif de changement, puisqu'elles représentent

généralement des demandes additionnelles pour les agences et les individus. Finalement, il est nécessaire de financer adéquatement ces activités, d'autant plus que le secteur public dispose déjà de ressources limitées. L'auteure a également identifié des moyens permettant de supporter et de renforcer les collaborations entre les agences gouvernementales. Tout d'abord, les départements en position d'autorité peuvent offrir un leadership efficace supportant les collaborations. En second lieu, les initiatives nécessitent une stabilité et une continuité. Les projets pilotes efficaces doivent amener des activités permanentes. En troisième lieu, il est nécessaire de modifier les systèmes actuels de formation, d'acquisition de la culture et de récompense, puisque la plupart des employés des services publics sont encouragés à penser à leur propre département. Il est nécessaire que les employés du secteur public pensent les services en termes davantage holistiques et développent des habiletés et des outils nécessaires à la collaboration et à la facilitation de la participation. Finalement, les hauts gestionnaires doivent penser différemment et être prêts à apporter des modifications aux règles de fonctionnement du secteur public (ex : processus budgétaires, relations d'autorité).

À l'aide d'études de cas comparatives auprès d'institutions de formation américaines, Grubb et McDonnell (1996) ont notamment identifié six facteurs liés à la coordination entre celles-ci. Le premier correspond aux mécanismes de financement, qui serait le facteur ayant une plus grande influence sur les collaborations. En effet, des institutions collaborent afin de limiter leurs coûts, ce qui représente un incitatif important. Le fait d'offrir des fonds pour financer des activités de collaboration est une stratégie permettant de favoriser ces dernières. Le second facteur correspond aux mandats, puisque l'étude démontre que les mandats dictant aux organisations de collaborer ont un impact sur ce type d'activité. Le troisième

critère est l'initiative locale, car les résultats des auteurs montrent que les interrelations entre les programmes locaux émergent souvent d'initiatives locales. La proximité représente le quatrième facteur, puisque les relations personnelles nécessaires à la coordination sont plus faciles au sein des plus petites communautés. Le cinquième facteur est l'histoire et la culture des institutions, étant donné que les objectifs, les contraintes et les orientations qui en découlent ont une influence sur la façon dont les institutions travaillent avec les autres. Le sixième correspond à la politique locale, dont la nature influencerait la configuration des relations entre les institutions. Cet effet serait toutefois faible selon Grubb et McDonnell (1996).

Mulroy et Shay (1998) ont étudié un projet de collaboration entre sept organismes de prévention contre l'abus des enfants. Les données utilisées ont été recueillies par l'observation directe de 36 réunions, 56 entrevues et une analyse documentaire. Cette étude a permis aux auteurs d'identifier quatre éléments nécessaires au maintien de la participation des organismes au projet de collaboration étudié : (1) les participants considéraient que le projet de collaboration était un succès car il rencontrait son objectif principal, (2) les attentes des agences étaient généralement satisfaites (particulièrement l'acquisition de ressources, le partage du risque et le partage de ressources), (3) les besoins personnels et professionnels des participants étaient comblés (particulièrement au niveau du développement de l'expertise) et (4), les bénéfices ci-hauts mentionnés furent réalisés avec un investissement modéré. Les auteurs affirment ensuite que d'autres facteurs ont motivé les organismes à s'impliquer au départ dans le projet de collaboration soit : la rareté des ressources, le partage des valeurs avec les autres organismes, des philosophies compatibles et la possibilité de répondre aux besoins de leur



organisation. Mulroy et Shay (1998) concluent que la collaboration interorganisationnelle est une habileté qui s'apprend et que c'est l'influence de plusieurs facteurs qui a incité les participants à s'impliquer et à maintenir leur participation.

Snavey et Tracy (2002) se sont intéressés à l'importance du développement de la confiance entre les leaders des organisations impliquées dans des collaborations. Ils ont administré des questionnaires, réalisé des entrevues auprès de directeurs et dirigé des 'focus groups' afin de recueillir leurs données sur les collaborations entre des organisations rurales à but non lucratif des régions du sud de l'Illinois et du Mississippi. Selon les auteurs, certaines caractéristiques des régions rurales rendent difficiles les collaborations, soit le fait que (1) les gens soient dispersés sur un large territoire, (2) les moyens de transport sont plus souvent inadéquats (ce qui rend l'accès aux services difficile) et (3) les organismes disposent d'un faible niveau de ressources. Snavey et Tracy (2002) indiquent également des facteurs qui selon eux, influencent le désir et l'habileté des organisations à participer à des collaborations et à avoir confiance en leurs partenaires. Ces facteurs sont les suivants : (1) le leadership (des gestionnaires doivent démontrer clairement leur enthousiasme envers la collaboration), (2) les ressources organisationnelles suffisantes, soit l'argent (les organisations doivent investir dans la collaboration de façon relativement égale) et le pouvoir politique (qui aide l'organisme à collaborer avec succès), (3) le fait de se situer dans une région rurale (malgré que les ressources y sont souvent plus rares et que la répartition géographique pose problème, les relations entre les gens y sont souvent plus faciles à établir), (4) les politiques et les mandats gouvernementaux (ils rassemblent les organisations et incitent les relations entre elles) et finalement (5) les relations raciales (dans les

régions étudiées par les auteurs, il est plus facile de collaborer lorsque les dirigeants des organismes sont de même origine ethnique).

Neugeboren (1985) a quant à lui identifié trois barrières aux coordinations entre les organisations offrant des services sociaux ainsi que des stratégies afin de les surmonter. La première barrière correspond aux facteurs politiques. Le coût politique élémentaire de la collaboration entre organisations est la perte d'autonomie. Or, l'autonomie organisationnelle est associée à l'identité institutionnelle (Gouldner, 1959 dans Neugeboren, 1985). Une conséquence possible de l'interdépendance est donc la perte d'identité, qui peut amener une plus grande vulnérabilité à la compétition entre les agences qui ont des objectifs similaires. Le fait de craindre une perte d'autonomie résulte toutefois de la peur de l'inconnu, puisque les intervenants perçoivent fréquemment les changements organisationnels comme une menace possible à l'autonomie. Il est possible d'amenuiser ces craintes en déterminant au préalable les activités qui seront affectées et en amenant les gens à prendre conscience de l'interdépendance entre leur organisation et l'autre. En outre, plus les agences et les employés seront habitués à la coordination, moins ils se préoccuperont des questions d'autonomie. Neugeboren (1985) précise que les barrières politiques doivent être surmontées par des solutions politiques, comme la négociation d'ententes rendant explicites les coûts et les bénéfices de la coopération. La seconde barrière à la coordination interorganisationnelle concerne les facteurs économiques. La coordination entraîne des coûts économiques lors de la mise en place des procédures de contrôle ou pour les rencontres entre les employés par exemple, qui varient selon le niveau de coordination. Pour réduire les effets de cette barrière, il faut rendre explicites les avantages et les bénéfices de la coordination, non seulement sur le plan



économique mais aussi au niveau des interventions réalisées, des avantages pour la clientèle, etc. La troisième barrière correspond aux facteurs psychologiques. Les employés peuvent craindre que la collaboration interorganisationnelle menace leur indépendance et leur autonomie, ce qui résulte de l'incompréhension de l'interdépendance entre les organismes et d'une méconnaissance des bénéfices potentiels de la collaboration. La stratégie proposée par Neugeboren (1985) afin d'atténuer cette barrière est la sensibilisation notamment aux bénéfices possibles, à l'interdépendance entre organismes, à leurs objectifs communs et aux ressources complémentaires.

Cette recension des écrits, qui ne prétend pas être exhaustive, a permis d'identifier un très grand nombre de facteurs différents (soit 44) ayant une influence sur les collaborations interorganisationnelles selon divers auteurs. Ceci semble indiquer que bien que plusieurs chercheurs se soient penchés sur les déterminants des collaborations efficaces et ses obstacles, ce phénomène demeure complexe. Les tableaux I et II présentent l'ensemble des facteurs ci-haut mentionnés identifiés par les auteurs ayant un impact positif et négatif sur les collaborations interorganisationnelles.

**Tableau I : Facteurs ayant un impact positif sur les collaborations  
interorganisationnelles selon divers auteurs**

<b>Auteur</b>	<b>Facteurs ayant une influence positive sur les collaborations</b>
Merrit et Neugeboren (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'expérience des gouvernements finançant les projets et offrant des services</li> <li>▪ l'attitude de la population face aux services offerts par les organismes</li> <li>▪ un faible niveau de ressources</li> <li>▪ les aptitudes de gestion du gouvernement supportant les organismes</li> </ul>
Wimpfheimer, Bloom et Kramer (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mutualité des organisations (reconnaissance d'un problème commun et de la nécessité de coopérer)</li> <li>▪ priorité accordée au problème commun («timing»)</li> <li>▪ l'autorité et l'influence</li> <li>▪ créativité</li> <li>▪ les agences doivent retirer des bénéfices</li> <li>▪ reconnaissance que chacun des partenaires est responsable d'une partie des problèmes rencontrés</li> <li>▪ l'acceptation des limites de chacun</li> </ul>
Kanter (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'excellence individuelle</li> <li>▪ l'importance de la relation pour les partenaires</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'interdépendance</li> <li>▪ l'investissement de ressources</li> <li>▪ le partage d'informations</li> <li>▪ l'intégration (développement de liens et de moyens opérationnels)</li> <li>▪ l'institutionnalisation (formalisation de la relation)</li> <li>▪ l'intégrité et l'éthique</li> </ul>
Gray (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identification des participants adéquats</li> <li>▪ attentes positives</li> <li>▪ reconnaissance de l'interdépendance</li> <li>▪ légitimité des organismes</li> <li>▪ caractéristiques des leaders</li> <li>▪ valeurs similaires</li> <li>▪ distribution du pouvoir suffisante</li> <li>▪ dépendance entre les participants</li> <li>▪ mandats externes dictant des collaborations</li> <li>▪ négociation des règles, des moyens de régulation et des modes d'implantation</li> <li>▪ proximité géographique</li> <li>▪ habileté à gérer les changements environnementaux</li> </ul>
Vincent (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participants enthousiastes</li> <li>▪ promoteurs efficaces</li> <li>▪ impératif de changement</li> <li>▪ financement adéquat</li> <li>▪ leadership efficace</li> <li>▪ stabilité des projets</li> <li>▪ modification des systèmes de formation et de</li> </ul>

	récompense <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ouverture des gestionnaires</li> </ul>
Grubb et McDonnell (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nécessité de financement des organismes</li> <li>▪ mandats demandant de collaborer</li> <li>▪ initiatives locales</li> <li>▪ proximité géographique</li> <li>▪ histoire et culture des organisations</li> <li>▪ politique locale</li> </ul>
Mulroy et Shay (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rareté des ressources des organisations</li> <li>▪ partage de valeurs</li> <li>▪ philosophies compatibles</li> <li>▪ possibilité de répondre à des besoins de l'organisation</li> <li>▪ les projets de collaborations rencontrent leurs objectifs</li> <li>▪ les attentes des organismes sont satisfaites</li> <li>▪ les besoins des participants sont comblés</li> <li>▪ l'investissement est modéré</li> </ul>
Snavely et Tracy (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ leadership adéquat</li> <li>▪ ressources suffisantes</li> <li>▪ situation en région rurale</li> <li>▪ mandats et politiques favorisant les collaborations</li> <li>▪ relations raciales harmonieuses</li> </ul>

**Tableau II : Facteurs ayant un impact négatif sur les collaborations  
interorganisationnelles selon divers auteurs**

<b>Auteurs</b>	<b>Facteurs ayant une influence négative sur les collaborations</b>
Snavely et Tracy (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dispersion géographique des intervenants</li> <li>▪ moyens de transport inadéquats</li> <li>▪ faible niveau de ressources</li> </ul>
Neugeboren (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ facteurs politiques (crainte de la perte d'autonomie, d'identité)</li> <li>▪ facteurs économiques (résistance face à l'investissement de ressources)</li> <li>▪ facteurs psychologiques (crainte de la perte d'indépendance et d'autonomie)</li> </ul>

Certains facteurs sont identifiés plus d'une fois par les auteurs, soit les suivants :

- (1) la collaboration permet ou peut potentiellement permettre de rencontrer certains objectifs de chacune des organisations qui y participent,
- (2) la collaboration est appuyée par un 'leadership' efficace et convaincu de ses bienfaits,

- (3) des mandats externes demandent que les organismes collaborent entre eux,
- (4) les agences se trouvent à proximité géographiquement,
- (5) les organisations ont des valeurs semblables et/ou des philosophies compatibles,
- (6) les organisations reconnaissent qu'elles sont interdépendantes et que chacune a besoin de l'autre,
- (7) les organismes sont ouverts aux changements et prêts à s'adapter,
- (8) les organisations bénéficient d'une influence leur permettant de convaincre les autres de participer au projet et d'y consacrer des ressources.
- (9) le facteur le plus fréquemment mentionné par les auteurs est les ressources, bien que l'on remarque certaines contradictions. En effet, certains auteurs affirment qu'un faible niveau de ressource est nécessaire pour motiver les organisations à entrer en collaboration, alors que d'autres stipulent que les organismes doivent bénéficier d'un bon nombre de ressources, car il est impératif d'en investir afin que les collaborations soient efficaces.

## **2.4 Niveaux de collaboration**

Les relations entretenues entre diverses organisations peuvent être plus ou moins intenses. Neugeboren (1985), qui se spécialise auprès des agences offrant des services sociaux, a identifié trois niveaux de coordination entre les agences, caractérisés par l'étendue de l'échange et les effets sur les opérations quotidiennes. Le premier niveau est la coordination ad hoc, où les organismes échangent des

informations lorsque certains de leurs cas se chevauchent (Mathiesen, 1971 dans Neugeboren, 1985). Ce type de coordination repose sur les intérêts directs des employés d'entrer en relation avec un autre organisme ainsi que sur les contacts antérieurs avec d'autres agences. Ce type de coordination repose sur la volonté individuelle de partager des renseignements. Le second niveau, la coordination systématique des cas, implique deux ou plusieurs agences qui déterminent des règles et des procédures afin d'identifier leurs tâches respectives lors du traitement des divers types de cas. Ce type de coordination nécessite une bonne connaissance des objectifs et des programmes des agences par les employés. Le troisième niveau est la coordination de programmes, où des organismes ayant des fonctions différentes mais connexes intègrent certains de leurs programmes. Ce type de coordination serait la plus difficile à réaliser, puisqu'elle nécessite des modifications majeures dans les activités des employés. Elle serait généralement mise en place suite à des pressions extérieures par un organisme supérieur exerçant un contrôle sur les ressources financières (Neugeboren, 1985).

DiMaggio et Powell (1983) considèrent que le processus de structuration entre des organisations comprend quatre éléments. Ceux-ci sont (1) les interactions entre les organisations, (2) la création de structures de coalitions, (3) la circulation d'informations et finalement (4) le développement d'une conscience auprès des participants d'appartenir à une initiative commune. Lawrence, Hardy et Phillips (2002) se sont inspiré de ces concepts théoriques et de vérifications empiriques afin d'opérationnaliser les niveaux de collaboration. Ils ont identifié deux dimensions principales, soit l'engagement (« involvement ») et les interrelations (« embeddedness »). La première dimension, soit l'engagement, peut être élevé ou faible entre les partenaires. Cette dimension fait référence aux dynamiques internes



de la collaboration, soit les rapports entre les organisations. Un haut niveau d'engagement implique (1) des interactions profondes et intenses entre les participants, (2) des ententes (règlements) de partenariat, et (3) une circulation bilatérale des informations, ce qui permet à chacune des organisations d'apprendre de l'autre. La seconde dimension, s'attarde au degré auquel la collaboration s'imbrique au sein d'autres relations avec diverses organisations, soit sa liaison à d'autres relations interorganisationnelles. Cette dimension insiste sur la connexion entre la collaboration et le plus grand réseau interorganisationnel. Un haut niveau d'interrelation implique (1) des interactions avec des tierces parties, (2) des ententes de représentation et (3) une circulation multidirectionnelle des informations, où les organisations en collaboration apprennent de tierces parties et vice versa.

Selon Kanter (1994), les collaborations actives débutent réellement lorsque les organisations développent des mécanismes concrétisant cette dernière. Les relations les plus productives réaliseraient ceci en atteignant cinq niveaux d'intégration soit :

- (1) L'intégration stratégique : les leaders ont des contacts fréquents afin de discuter des grands objectifs et des changements au sein des organisations;
- (2) L'intégration tactique : les gestionnaires de niveau moyen ainsi que les professionnels se rassemblent pour développer les plans de projets spécifiques et des activités conjointes, échanger des connaissances et identifier comment améliorer les relations entre les organisations.



- (3) L'intégration opérationnelle : des moyens permettant de s'assurer que les employés auront facilement accès aux informations, aux ressources et aux gens nécessaires pour accomplir leurs tâches liées à la collaboration sont mis en place;
- (4) L'intégration interpersonnelle : plusieurs personnes des diverses organisations apprennent à se connaître personnellement afin d'actualiser la synergie.
- (5) L'intégration culturelle : les gens impliqués dans le processus de collaboration doivent avoir de bonnes aptitudes de communication et être sensibilisés à la question de la culture afin de surmonter les différences rencontrées.

La littérature concernant les niveaux de collaboration est intéressante, puisqu'elle nous guidera lors de l'opérationnalisation de la variable dépendante de notre modèle d'analyse. En effet, un des objectifs de notre recherche est de vérifier si les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec collaborent et si oui, jusqu'à quel niveau.

## **2.5 Synthèse**

Cette recension des écrits nous a permis de bien cerner les définitions que les chercheurs attribuent aux collaborations interorganisationnelles et ainsi de confirmer que l'arrimage entre les comités sectoriels de main-d'œuvre et les directions

régionales d'Emploi-Québec s'inscrit dans ce concept. Plusieurs facteurs ayant un impact sur les collaborations interorganisationnelles ont ensuite été identifiés et définis, dont certains d'entre eux seront utilisés pour la construction du modèle d'analyse qui sera présenté dans la section suivante. De plus, notre revue de la littérature expose les niveaux des collaborations que les organisations peuvent atteindre selon divers auteurs, puisque les relations entre ces dernières peuvent être plus ou moins intenses. Les informations concernant les niveaux de collaboration seront également utiles à la construction du modèle d'analyse. En effet, notre étude tentera d'identifier quels facteurs ont un impact sur la collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales. Ceci nous amène à la section suivante, où nous présenterons notamment notre question de recherche et le modèle d'analyse.

### **CHAPITRE 3 : La question de recherche, le modèle d'analyse, les hypothèses, le plan d'observation et le plan d'analyse**

Les éléments théoriques de la problématique et de la recension des écrits présentés dans les sections précédentes doivent maintenant être traduits en concepts concrets et analysables permettant une vérification empirique, ce qui sera effectué dans cette section. Tout d'abord, nous présenterons la question de recherche qui guidera notre travail. Ensuite, le modèle d'analyse, comprenant le modèle conceptuel, le modèle opératoire et les hypothèses, sera décrit. La méthodologie sera par la suite exposée, où sont présentés la structure de la preuve, la méthode de collecte de données et l'instrument d'observation. Finalement, le plan d'analyse de la recherche sera décrit.

#### **3.1 Question de recherche**

Suite à la définition de notre problématique et à la recension des écrits qui ont été présentés dans la section précédente, il est maintenant possible d'élaborer notre question de recherche. La question à laquelle notre étude entend répondre est la suivante :

***Quels sont les facteurs explicatifs de la collaboration interorganisationnelle entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec?***

Cette question répond adéquatement aux critères proposés par Quivy et Campenhoudt (1995). En effet, cette question est claire et concise, puisqu'elle expose précisément les entités en cause dans la recherche (soit les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec) et ne contient pas d'expression superflue ou inutile. En second lieu, elle est faisable, puisque le travail que cette question laisse entrevoir est réaliste. Ceci est dû au fait notamment que de nombreuses données pertinentes à l'étude sont déjà disponibles. En effet, dans le cadre d'une étude mandatée par Emploi-Québec visant à évaluer la politique d'intervention sectorielle, plusieurs données ont été recueillies et sont maintenant à notre disposition. Celles-ci correspondent notamment à 22 études de cas réalisées entre les mois de mai 2001 et de février 2002 auprès de chacun des comités sectoriels de main-d'œuvre. Ces dernières comprennent une section dédiée à l'arrimage des interventions avec les directions régionales d'Emploi-Québec. Nous avons également réalisé dans le cadre de ce mandat une étude auprès des 17 directions régionales d'Emploi-Québec portant sur l'arrimage entre leurs interventions et celles des comités sectoriels de main-d'œuvre (effectuée pendant l'été 2001). D'autre part, il est possible de récupérer davantage d'informations, puisque le terrain est disponible et intéressé, et que nous avons déjà des contacts avec les personnes clés nous permettant d'avoir accès à ce dernier. En troisième lieu, cette question est pertinente puisqu'elle s'inscrit dans le champ des relations industrielles. Le sujet à partir duquel découle la question de départ s'inscrit dans l'analyse des politiques gouvernementales en matière de formation et de leur application.

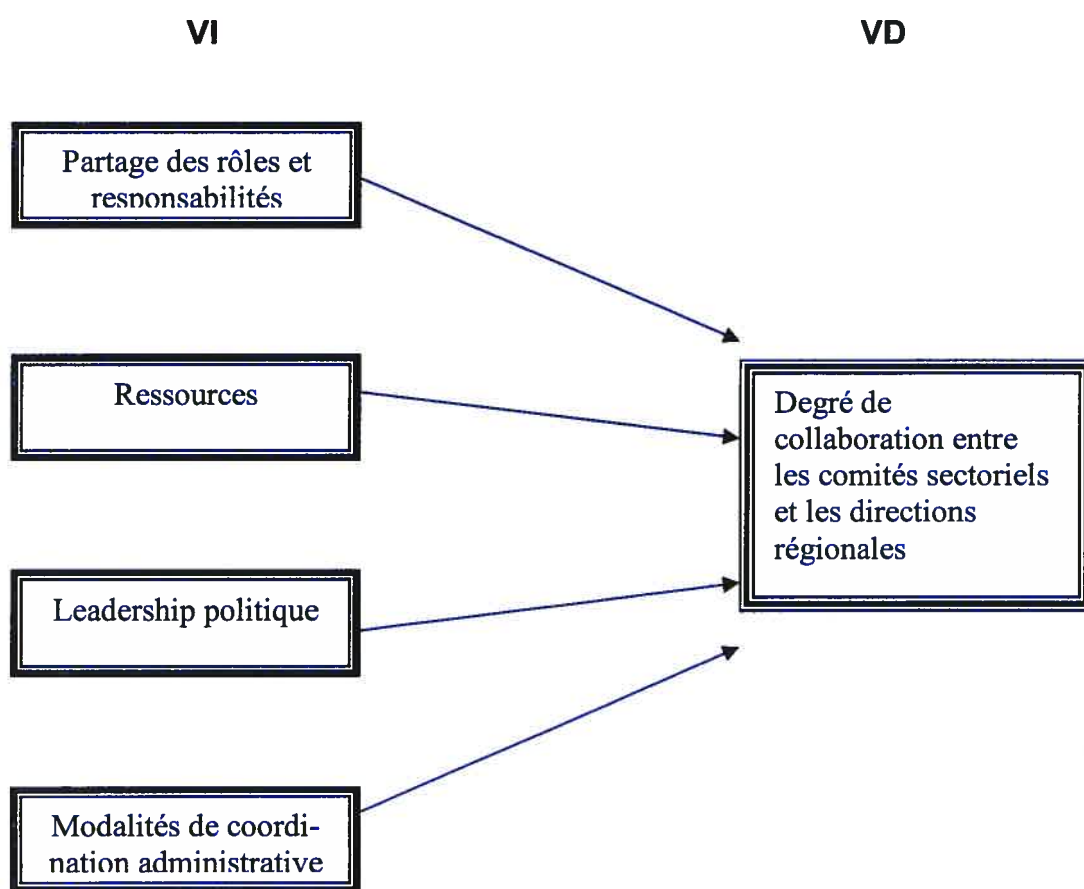
### **3.2 Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse de la recherche sera maintenant explicité. Il comprend le modèle conceptuel, le modèle opératoire ainsi que les hypothèses. La construction du modèle d'analyse est une étape fondamentale du processus de recherche, puisqu'il permet de traduire les perspectives et les idées liées au problème à l'étude dans un langage et sous une forme permettant de guider efficacement le travail systématique de collecte et d'analyse de données d'observation (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). La recension des écrits effectuée précédemment nous a permis d'identifier un très grand nombre de variables ayant une influence sur les collaborations interorganisationnelles. Nous avons dû, à cette étape ci, faire des choix afin de ne retenir que quelques variables pouvant être analysées dans le cadre de notre étude. De plus, étant donné que nous effectuerons une analyse de sources secondaires, nous avons dû tenir compte des informations à notre disposition lors de la construction du modèle.

### 3.2.1 Modèle conceptuel

Voici tout d'abord une représentation schématique du modèle conceptuel de la recherche, qui met en relation les variables étudiées.

**Figure I : Modèle conceptuel**



Ce modèle conceptuel représente la construction théorique visant à répondre à notre question de recherche. Il comprend les concepts théoriques qui utilisés pour expliquer la réalité. On y retrouve la variable dépendante qui est représentée par le concept du degré de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales. La variable que l'on tente d'expliquer correspond en effet au degré atteint par ces organisations en ce qui a trait à leur collaboration. Les variations dans cette variable dépendante seront liées à quatre variables indépendantes, qui sont représentées par les concepts de partage des rôles et des responsabilités, de ressources, de leadership politique et de modalités de coordination administrative. Ce sont les relations entre chacun des concepts des variables indépendantes et celui de la variable dépendante qui seront analysées dans la recherche.

### **3.2.2 Modèle opératoire**

Le modèle opératoire permet de passer du niveau théorique au niveau opérationnel. Il représente en fait l'opérationnalisation des concepts qui nous intéressent. Il permet également d'effectuer les hypothèses, qui seront présentées ultérieurement. L'opérationnalisation de chacun des cinq concepts à l'étude sera exposée.

Tout d'abord, voici comment sont opérationnalisés les concepts des variables indépendantes.

**Tableau III : Opérationnalisation des variables indépendantes**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Partage des rôles et responsabilités		Niveau de connaissance des structures
		Pertinence des approches respectives
Ressources	Ressources humaines	Nombre d'employés
		Temps consacré aux collaborations
	Ressources financières	Budget annuel global
		Budget annuel consacré aux collaborations
Modalités de coordination administrative		Procédures régissant les collaborations
Leadership politique		Mandats dictés par les directions responsables
		Relais des informations
		Organisation d'événements rassembleurs



Le concept *partage des rôles et responsabilités* correspond à la première variable indépendante du modèle. Ce concept est semblable à la structuration de McCann (1983) où les organisations en relation doivent notamment élaborer leurs tâches respectives, définir leurs rôles et établir des objectifs spécifiques (Gray 1985). En adaptant ce concept à notre recherche, nous avons identifié deux indicateurs permettant son observation dans la réalité. Le premier indicateur correspond au *niveau de connaissance des structures*. En fait, cet indicateur vise à vérifier jusqu'à quel point les comités sectoriels connaissent les directions régionales et à l'inverse, jusqu'à quel point les directions régionales connaissent les comités sectoriels. Le niveau de connaissance des membres des directions régionales envers la DGAIS sera également vérifié. Le second indicateur est la *pertinence des approches respectives*, ce qui fait référence à la perception des membres des directions régionales concernant le caractère pertinent ou non de l'approche sectorielle dans leur région. C'est le point de vue des membres des directions régionales qui est surtout mesuré, puisque nous considérons que dans le cadre de notre étude, les perceptions des intervenants des directions régionales sont particulièrement pertinentes. Ceci est dû au fait que ces derniers font directement partie de la structure gouvernementale d'Emploi-Québec, qui est notamment responsable de la mise en œuvre de la politique d'intervention sectorielle, alors que les comités sectoriels sont mixtes, soit financés par l'État mais tout en étant privés (voir section 4.4.2).

La seconde variable indépendante du modèle est représentée par le concept de *ressources*, soit les ressources à la disposition des comités sectoriels et des directions régionales. Plusieurs auteurs ont souligné l'impact des ressources sur les collaborations interorganisationnelles (Meritt et Neugeboren, 1990, Kanter, 1994,

Vincent, 1999, Grubb et McDonnell, 1996, Mulroy et Shay, 1998, Snavely et Tracy, 2002, Neugeboren, 1985), ce qui indiquait la nécessité d'inclure cette variable au sein de notre modèle. Pour notre modèle, nous avons décomposé le concept de ressources en deux dimensions, soit les *ressources humaines* et les *ressources financières*. La première dimension du concept de ressources correspond aux ressources humaines, puisque Merrit et Neugeboren (1990) incluent notamment les employés dans leur compréhension du concept de ressources. Cette dimension comporte deux indicateurs nous permettant l'observation dans la réalité, soit le *nombre d'employés*, que l'on retrouve au sein des comités sectoriels et des directions régionales ainsi que le *temps consacré aux collaborations*. La seconde dimension correspond aux ressources financières, puisque plusieurs auteurs ont affirmé que les ressources monétaires à la disposition des organisations influencent la collaboration entre elles (Snavely et Tracy, 2002, Vincent, 1999, Mulroy et Shay, 1998, Grubb et McDonnell, 1996, Kanter, 1994, Merrit et Neugeboren, 1990). Cette dimension comporte deux indicateurs, soit le *budget annuel global* de chacun des comités sectoriels et des directions régionales et le *budget annuel consacré aux collaborations*.

Le concept de *modalités de coordination administrative* représente la troisième variable indépendante de notre modèle. Ce concept correspond aux modalités prévues entre les comités sectoriels et les directions régionales afin de régir leurs collaborations. Cette variable fait référence à ce que les auteurs ont généralement défini comme l'établissement de structures soutenant les activités de collaboration, comme des contrats ou des engagements réciproques (OCDE, 1998, Kanter, 1994, McCann 1983 dans Gray, 1985). Pour ces derniers, ces structures favorisent les collaborations interorganisationnelles ou sont une de ces étapes. Cette variable

indépendante de notre modèle comporte un indicateur. Ce dernier correspond aux *procédures régissant les collaborations*, soit tout type de règles ou de principes directeurs spécifiant les procédures lors des collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales.

La quatrième variable indépendante du modèle correspond au concept du *leadership politique*. Cette variable s'attarde au leadership qu'exerce Emploi-Québec, plus précisément la DGAIS (Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle) et la DGAO (Direction générale adjointe aux opérations), au niveau des collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales, car elles sont les directions responsables des relations entre ces instances. Divers auteurs ont reconnu l'importance du leadership lors des collaborations interorganisationnelles (Snively et Tracy, 2002, Vincent, 1999). Cette variable comprend trois indicateurs dans notre modèle. Le premier indicateur correspond aux *mandats dictés par les directions responsables*, puisque ces derniers auraient une influence sur les collaborations interorganisationnelles selon certains auteurs (Snively et Tracy, 2002, Grubb et McDonnell, 1996, Gray, 1985). Le second est le *relais des informations*, puisque dans le cas des collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales, cet aspect fait partie du rôle de leadership d'Emploi-Québec. Le troisième indicateur du concept du leadership politique est *l'organisation d'événements rassembleurs*, car ces événements représentent un type de support que la DGAIS et la DGAO pourraient offrir aux comités sectoriels et aux directions régionales afin de favoriser les collaborations.

Le tableau suivant présente l'opérationnalisation de la variable dépendante de notre modèle.

**Tableau IV : Opérationnalisation de la variable dépendante**  
**« degré de collaboration »**

Concept	Dimensions	Indicateurs
Degré de collaboration	Actions minimales	Échange d'informations ou d'expertise
		Rencontres ponctuelles
	Actions structurantes et concertées	Activités conjointes
		Études conjointes
		Projets de formation conjoints

Afin d'opérationnaliser notre variable dépendante, nous nous sommes inspiré de divers auteurs ayant offerts une description des niveaux de collaboration entre des organisations, soit Lawrence, Hardy et Phillips (2002), Kanter (1994), Neugeboren (1985) et DiMaggio et Powell (1983). Dans notre modèle, le concept *degré de collaboration* comprend deux dimensions, soit les *actions minimales* et les *actions structurantes et concertées*. Les dimensions choisies s'apparentent à la notion de l'engagement (qui peut être élevé ou bas) proposée par Lawrence, Hardy et Phillips (2002) afin d'opérationnaliser le concept de collaboration. En effet, selon ces auteurs, l'engagement entre des organisations se compose du niveau d'interaction entre les participants, de la présence ou non de partenariats et d'une circulation bilatérale des informations. Pour ce qui est de notre propre modèle, les actions qui s'inscrivent dans les collaborations entre les directions régionales et les comités

sectoriels s'insèrent dans les deux dimensions choisies, soit les actions minimales et les actions structurantes et concertées. Nous classons ainsi les collaborations selon les mandats réalisés, qui peuvent être des activités qui sont un entretien minimal des liens entre les directions régionales et les comités sectoriels ainsi que des activités qui relèvent d'une concertation poussée entre des comités sectoriels et des directions régionales.

Cinq indicateurs permettront de vérifier dans la réalité le niveau de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. La première dimension de notre variable dépendante correspond aux actions minimales. Elle est similaire au premier niveau de coordination identifié par Neugeboren (1985), soit la « coordination ad hoc », où les organismes échangent des informations quand certaines situations chevauchent celles de l'autre. Nous avons identifié deux indicateurs permettant de mesurer cette dimension auprès des directions régionales et des comités sectoriels. Le premier indicateur correspond aux *échanges d'informations ou d'expertise*, ce qui fait référence aux renseignements échangés entre des membres des comités sectoriels et des directions régionales, aux conversations que peuvent avoir des membres ensemble, ainsi qu'aux documents qui sont échangés. Le second indicateur est les *rencontres ponctuelles*, soit des réunions ou des présentations où sont présents des membres de comités sectoriels et de directions régionales. Il est à noter que les échanges d'informations et d'expertise ainsi que les rencontres ponctuelles faisant partie des actions minimales sont celles qui sont imposées par des instances gouvernementales ou celles qui n'ont pas comme objectif de réaliser des projets conjoints ultérieurement.

La deuxième dimension de la variable dépendante correspond aux actions structurantes et concertées. Cette dimension s'apparente au troisième niveau de coordination entre des organismes proposé par Neugeboren (1985), soit la coordination de programmes, où les organisations dont les fonctions sont différentes mais connexes intègrent certains de leurs programmes. Au sein de notre modèle, la dimension des actions structurantes et concertées correspond à des activités visant à intégrer l'autre structure dans ses projets, à s'harmoniser et à réaliser des actions conjointes. Elle comprend trois indicateurs adaptés à notre étude. Le premier indicateur est les *activités conjointes*, ce qui correspond au fait que les membres de comités sectoriels et de directions régionales effectuent des activités ensembles. Le second indicateur correspond à la réalisation d'*études conjointes*, ce qui fait référence aux travaux réalisés conjointement par des membres de comités sectoriels et de directions régionales. Le troisième indicateur est les *projets de formation conjoints*, soit les projets ayant trait à la formation qui ont été réalisés par des membres de comités sectoriels et de directions régionales.

### 3.3 Hypothèses

À l'aide du modèle ci-haut présenté, nous allons maintenant proposer des hypothèses. Ces dernières sont en fait l'anticipation de relations entre des concepts (Quivy et Van Campenhoudt, 1995), qui s'appuie sur la recension des écrits effectuée.

**H1** : Un partage clair des rôles et des responsabilités a une influence positive sur le degré de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. À



cet effet, McCann (1983, dans Gray, 1985) stipule que la collaboration entre des organismes est améliorée lorsqu'un cadre de régulation des interactions est mis en place. En fait, une structure formelle définissant les rôles et responsabilités de chacun doit être établi afin d'orienter les actions des protagonistes (Gray, 1985).

**H2 :** Un niveau élevé de ressources humaines et financières a une influence positive sur le degré de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. Bien que l'on dénote une contradiction au sein de la littérature quant à l'effet des ressources sur les collaborations, nous estimons, comme Snavely et Tracy (2002), Vincent (1999), McDonnell (1996), Kanter (1994), qu'il est nécessaire que les organismes possèdent des ressources financières suffisantes pour s'investir dans des collaborations avec d'autres organismes.

**H3 :** La présence et la connaissance de modalités de coordination administrative a une influence positive sur le degré de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. Cette affirmation s'appuie sur divers auteurs qui affirment que l'établissement de structures soutenant les activités de collaboration, comme des contrats ou des engagements réciproques a une influence positive sur les collaborations ou est une étape nécessaire à sa réalisation (OCDE, 1998, Kanter, 1994, McCann 1983 dans Gray, 1985).

**H4 :** Un leadership politique adéquat exerce une influence positive sur le degré de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. Ceci est conforme à ce qu'ont stipulé divers auteurs, soit qu'un leadership adéquat et

efficace a une influence positive sur les collaborations entre des organisations (Snively et Tracy, 2002, Vincent, 1999).

### **3.4 Méthodologie**

Cette section expose comment nous prévoyons recueillir les données nécessaires à la vérification empirique de nos hypothèses visant à répondre à notre question de recherche. Elle comprend deux sections, soit la structure de la preuve ainsi que la méthode de collecte de données et les instruments d'observation.

#### **3.4.1 Structure de la preuve**

La structure de la preuve de notre recherche repose sur une analyse de données secondaires. Nous avons ainsi utilisé des données qui ont été produites pour d'autres fins. Les avantages que procure ce protocole de recherche sont notamment l'économie de temps et d'argent, mais aussi l'analyse plus détaillée d'informations déjà colligées, ce qui maximise l'utilisation de données de recherche existantes. Nous sommes toutefois conscient que l'analyse de données secondaires comporte certains inconvénients, comme la difficulté d'adéquation des données aux exigences de la recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Nous avons toutefois tenté de répondre à cette difficulté, notamment en utilisant les questionnaires administrés lors des collectes de données préalables pour la construction de notre modèle d'analyse.



Les sources des données secondaires qui ont été analysées sont les suivantes. Nous avons utilisé 22 études de cas, soit une étude par comité sectoriel, qui ont été produites entre les mois de mai 2000 et février 2002. Ces études ont été effectuées dans le cadre de l'évaluation de la politique d'intervention sectorielle sous la direction du professeur Jean Charest. Une section de chacune des études de cas traite des liens que les comités sectoriels entretiennent avec les directions régionales. C'est donc cette section en particulier qui fut analysée, bien que d'autres informations présentes ont été utilisées (notamment en ce qui concerne les ressources humaines et financières). Une autre source fut utilisée, soit les données recueillies lors d'entrevues effectuées dans le cadre d'une étude réalisée en 2001 auprès des 17 directions régionales d'Emploi-Québec concernant leurs liens avec les comités sectoriels. Cette étude a également été effectuée dans le cadre de l'évaluation de la politique d'intervention sectorielle. Ces sources nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble des collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales ainsi que des facteurs qui l'influencent, d'autant plus que les deux points de vue (soit ceux des régions et des comités) ont été étudiés dans ces études. L'analyse de données secondaires a également compris l'analyse de l'énoncé de la politique d'intervention sectorielle ainsi que de divers documents internes d'Emploi-Québec portant sur l'arrimage entre les directions régionales et les comités sectoriels.

### **3.4.2 Méthode de collecte de données et instrument d'observation**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la structure de la preuve repose sur une analyse de données secondaires. Notre méthode de collecte de données est donc le recueil de données existantes, soit des sources d'informations produites

dans le cadre d'études ainsi que des données documentaires, comme l'énoncé de la politique d'intervention sectorielle. Les sources qui sont utilisées ont recueilli leurs données grâce à des instruments d'observation divers. Tout d'abord, des entrevues semi-directives auprès de membres de comités sectoriels et de directions régionales ont été réalisées pour produire les études de cas ainsi que les comptes-rendus d'entrevues effectuées dans le cadre de l'étude sur les liens entre les directions régionales et les comités sectoriels. L'instrument d'observation correspondait donc à l'entretien semi-directif, à l'aide de grilles d'entrevues. De plus, l'analyse de plusieurs documents a aussi été effectuée pour produire ces études. Ces analyses portaient notamment sur des rapports annuels, des plans d'action, des statuts de gestion interne, etc. Le recueil de données documentaires était donc le second instrument d'observation des études. Bref, notre méthode de collecte de données est le recueil de données existantes (soit des données secondaires et des données documentaires) tirées d'études dont les instruments d'observation sont des entrevues et le recueil de données documentaires. Les annexes 2 et 3 présentent plus précisément les méthodologies utilisées pour la réalisation du « Rapport-synthèse sur les liens entre les directions régionales d'Emploi-Québec, les comités sectoriels et la DGAIS » ainsi que pour les études de cas sur les comités sectoriels.

Il est à noter que nous sommes conscients que notre méthode de collecte des données comporte certaines limites. Tout d'abord, nous disposons de plus de détails sur les perceptions des intervenants des directions régionales d'Emploi-Québec. En effet, une étude portant spécifiquement sur les liens entre les directions régionales et les comités sectoriels a été effectuée auprès de membres des 17 directions régionales, alors que cette question représente une section de chacune des études de cas effectuées auprès des comités sectoriels. Notre étude se penche

ainsi davantage sur les perceptions des membres des directions régionales. Toutefois, nous considérons que le point de vue de ces derniers est particulièrement pertinent, car ils font directement partie de la structure gouvernementale d'Emploi-Québec. Les comités sectoriels sont plutôt des organisations mixtes, soit financées par l'État et privées. Ensuite, bien que la littérature propose un très grand nombre de variables ayant une influence sur les collaborations interorganisationnelles, nous avons dû limiter les variables de notre étude selon les informations dont nous disposons. Le recueil de données existantes comporte par contre plusieurs avantages, soit principalement l'économie de temps et d'argent ainsi que la mise en valeur d'un important matériau pouvant être enrichi (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

### **3.5 Analyse des données**

Nous avons effectué une analyse de contenu. Ceci est dû principalement au fait que cette méthode de recherche permet de comprendre et d'analyser les informations présentes dans des documents, des discours et des écrits scientifiques, ce qui correspond au type de données que nous allons analyser.

## **CHAPITRE 4 : Présentation des résultats**

Les résultats de l'analyse seront maintenant exposés. Nous présenterons d'abord les résultats concernant la variable dépendante, suivi de ceux correspondant aux variables indépendantes, soit le partage des rôles et des responsabilités, les ressources, les modalités de coordination administrative et le leadership politique. Pour fins de simplification, la présentation des résultats des variables indépendantes sera effectuée en fonction du degré de collaboration, soit selon les réponses des deux groupes de la variable dépendante.

### **4.1 Degré de collaboration**

Afin d'identifier l'influence des variables indépendantes sur le degré de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales, nous avons classé ces dernières en deux groupes, soit celles qui réalisent des actions minimales avec les comités sectoriels et celles qui effectuent des actions structurantes et concertées avec ceux-ci. Ces deux groupes correspondent en fait aux deux dimensions de la variable dépendante. Cette classification nous permettra de vérifier s'il existe des différences au niveau des variables indépendantes entre les deux groupes, soit en ce qui concerne le partage des rôles et des responsabilités, les ressources, les modalités de coordination administrative et le leadership politique. Nous pourrions également vérifier le degré de collaboration interorganisationnel entre les deux structures.

Dans un premier temps, nous avons évalué le degré de collaboration des 17 directions régionales avec les comités sectoriels. Pour ce faire, nous avons vérifié sur quel type de mandat les directions régionales travaillent avec les comités sectoriels. Les cinq indicateurs utilisés à cet effet nous ont permis de diviser les 17 directions régionales en deux groupes, soit un groupe qui réalise des actions minimales avec les comités sectoriels (groupe 1) et un groupe qui effectue des actions structurantes et concertées avec ces derniers (groupe 2). Plus précisément, les directions régionales qui échangent des informations et de l'expertise et qui ont des rencontres ponctuelles avec des membres des comités sectoriels font partie du premier groupe. Ensuite, les directions régionales qui réalisent des activités, des études et des projets de formation conjointement avec un ou des comités sectoriels font partie du second groupe. Dès qu'une direction régionale présentait un des indicateurs appartenant à la dimension des actions structurantes et concertées, elle était classée dans ce groupe. Par ailleurs, on retrouve au moins un indicateur associé à la dimension des actions minimales pour l'ensemble des directions régionales du groupe 2. Le tableau suivant présente où se situe chacune des directions régionales en ce qui a trait à la variable dépendante.

**Tableau V : Mesure de la variable dépendante**

<b>Direction régionale</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Présence ou absence</b>	<b>Groupe de classification</b>
DR01	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	
DR02	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 2
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Présent	
	Études conjointes	Présent	
	Projets de formation conjoints	Présent	
DR03	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	
DR04	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1

	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjointes	Absent	
DR05	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjointes	Absent	
DR06	Échange d'informations et d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjointes	Absent	
DR07	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 2
	Rencontres ponctuelles	Présent	
	Activités conjointes	Présent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjointes	Absent	
DR08	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 2
	Rencontres ponctuelles	Présent	
	Activités conjointes	Présent	
	Études conjointes	Absent	



	Projets de formation conjoints	Absent	
DR09	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	
DR10	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Présent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	
DR11	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 2
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Présent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Présent	
DR12	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Absent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	

DR13	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 2
	Rencontres ponctuelles	Présent	
	Activités conjointes	Présent	
	Études conjointes	Présent	
	Projets de formation conjoints	Présent	
DR14	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 2
	Rencontres ponctuelles	Présent	
	Activités conjointes	Présent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	
DR15	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Présent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	
DR16	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Présent	
	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjoints	Absent	
DR17	Échange d'informations ou d'expertise	Présent	Groupe 1
	Rencontres ponctuelles	Absent	

	Activités conjointes	Absent	
	Études conjointes	Absent	
	Projets de formation conjointes	Absent	

Onze directions régionales se trouvent dans le groupe 1, soit celui des actions minimales, alors que les six autres sont dans le groupe 2, soit celui des actions structurantes et concertées. Le fait qu'un plus grand nombre de directions régionales réalise seulement des actions minimales avec les comités sectoriels est conforme à ce qui a été soulevé dans la problématique, soit que ces instances ne collaborent que peu entre elles. La vérification empirique confirme ainsi que le degré de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels est faible dans l'ensemble, puisqu'il consiste majoritairement en des actions minimales, soit des échanges d'informations ou d'expertise et des rencontres ponctuelles.

On remarque que toutes les directions régionales échangent de l'information avec les comités sectoriels. Ces derniers font notamment parvenir aux directions régionales des plans d'action, des diagnostics, des études, des bilans d'activités, des outils divers et ils offrent également leur expertise. Les directions régionales diffusent quant à elles ces informations auprès des CLE et partagent également leur expertise. Pour ce qui est des directions régionales du groupe 1, la majorité d'entre elles, soit huit sur onze, échangent uniquement des informations ou de l'expertise. Les autres ont également des rencontres ponctuelles avec un ou des comités sectoriels, notamment lors de certains événements ou pour offrir une aide logistique (ex : contacter les entreprises, réserver des salles, faire de la promotion, etc.) aux

comités sectoriels qui organisent des formations dans leur région. Pour ce qui est des directions régionales du groupe 2, elles échangent toutes des informations ou de l'expertise avec les comités sectoriels elles aussi. Ces dernières réalisent également des activités, des études ou des projets de formations conjointement avec un ou des comités sectoriels. Deux directions régionales sur six effectuent toutes ces activités qui sont qualifiées de structurantes et concertées, une direction en accomplit deux, alors que trois directions régionales ne réalisent qu'une activité structurante et concertée.

Il est à noter que nous avons réparti les directions régionales dans les deux groupes en fonction du type de mandats et non pas selon le nombre de comités sectoriels avec qui ils ont des collaborations. Ceci est dû au fait que ce type d'information ne permet pas la comparaison entre les directions régionales, puisque ce ne sont pas tous les secteurs d'activités qui sont présents dans chacune des régions du Québec ou qui y occupent une place déterminante. Nous considérons donc que c'est le type de mandat et non pas le nombre de comités sectoriels qui permet de déterminer si une direction régionale réalise des actions minimales ou des actions structurantes et concertées en collaboration avec les comités sectoriels.

#### **4.2 Partage des rôles et des responsabilités**

La première variable indépendante de notre modèle d'analyse, qui est le partage des rôles et des responsabilités, comporte deux indicateurs. Le premier est le niveau de connaissance des structures, soit les comités sectoriels et les directions régionales. Au sein du groupe réalisant des actions minimales, deux répondants

sectoriels régionaux sur onze affirment qu'il y a une méconnaissance des structures intermédiaires. Un d'entre eux affirme que ce sont les membres des directions régionales qui connaissent mal les comités sectoriels, alors que l'autre stipule que la méconnaissance est réciproque. En fait, ils sont d'avis que les rôles ainsi que les responsabilités de chacun ne sont pas clairs pour plusieurs, ni bien compris. Il y a donc une faible proportion des membres du premier groupe qui considèrent qu'il n'y a pas une bonne compréhension des comités sectoriels et/ou des directions régionales et que les gens ne savent pas en quoi l'autre peut lui être utile. En ce qui a trait aux répondants du groupe réalisant des activités structurantes et concertées, trois sur six, soit la moitié d'entre eux, dénotent une méconnaissance des structures intermédiaires. L'ensemble de ces derniers affirme que ce sont les comités sectoriels qui ne connaissent pas très bien les régions. Les lacunes quant au niveau de connaissance des régions se dessinent à deux niveaux. En premier lieu, les répondants sectoriels régionaux considèrent que les comités sectoriels connaissent mal le rôle, les mesures, les services et la réalité des directions régionales et des CLE. À titre d'exemple, un intervenant stipule que :

« Les comités [sectoriels] ne connaissent pas la structure d'Emploi-Québec. C'est une immense lacune, puisque certains comités ne savent pas, par exemple, qu'il y a des conseillers aux entreprises ou qu'un service d'offre d'emploi est disponible. Ceci entraîne des dédoublements, car certains comités recréent ce qu'Emploi-Québec offre déjà, comme des banques de candidatures pour les entreprises. De plus, le rôle des répondants régionaux est ambigu et même abstrait pour plusieurs. En plus de leur travail, les répondants

sectoriels doivent fréquemment expliquer ce qu'ils font » (Intervenant numéro 8).

Ensuite, certains d'entre eux (soit deux répondants sectoriels) sont d'avis que les comités sectoriels connaissent mal les particularités régionales concernant les secteurs d'activités. D'autre part, deux intervenants affirment également qu'il serait avantageux que les répondants des directions régionales connaissent davantage les comités sectoriels. Selon eux, il serait en fait pertinent qu'autant les membres des comités sectoriels que des directions régionales connaissent davantage les rôles et les activités respectives, afin que les attentes soient réalistes quant à ce que l'autre structure peut accomplir selon ses mandats. Les propos d'un intervenant résument bien ce point de vue :

« Il faut amener les comités sectoriels à mieux connaître le rôle, les mesures et services ainsi que la réalité des CLE et des directions régionales d'Emploi-Québec, pour que les collaborations soient plus fructueuses. Inversement, il faut également que les gens des directions régionales connaissent bien les comités, les mandats et les rôles que le gouvernement attend d'eux. Ceci s'est beaucoup amélioré, mais on doit y travailler encore. En fait, plus leurs interlocuteurs auront une bonne connaissance de leurs mesures et services, meilleures seront les collaborations, car les comités auront des attentes réalistes, utiliseront les services, en feront la promotion auprès de leur clientèle, etc. » (Intervenant numéro 16).

La comparaison des deux groupes nous permet de constater qu'il y a proportionnellement davantage de répondants du second groupe qui mentionnent qu'il y a une certaine méconnaissance des structures intermédiaires. De plus, les gens de ce groupe affirment tous que ce sont les comités sectoriels qui connaissent mal les directions régionales, alors que dans le premier groupe, il n'y a qu'un répondant qui affirme que les comités sectoriels devraient connaître les directions régionales davantage, tout en précisant que cette méconnaissance est réciproque. Il est possible qu'étant donné que les répondants sectoriels régionaux du deuxième groupe sont davantage en contact avec les gens des comités sectoriels, ils remarquent plus les lacunes de ceux-ci à leur sujet. Ils sont donc en mesure d'affirmer que certaines améliorations pourraient être apportées au niveau de la connaissance des directions régionales par les comités sectoriels.

Certains intervenants des comités sectoriels ont abordé la question du partage des rôles et des responsabilités entre leurs organismes et les directions régionales. Plus précisément, des intervenants de huit comités sectoriels sur vingt-deux considèrent qu'il y a une méconnaissance du rôle et des responsabilités des structures intermédiaires. Selon eux, les directions régionales comprennent mal le rôle des comités sectoriels qu'ils considéreraient souvent comme des concurrents. En fait, la confusion dans la compréhension des rôles respectifs rendrait les collaborations difficiles selon ces derniers. Si l'on considère les réponses ci-haut mentionnées des répondants des directions régionales et des intervenants des comités sectoriels, on constate qu'il semble y avoir une méconnaissance réciproque, tel que démontré par les affirmations d'un certain nombre d'intervenants. Certains affirment en effet que l'autre structure connaît mal sa réalité ou qu'eux-mêmes ne connaissent pas toujours bien celle de l'autre.



Les répondants sectoriels régionaux se sont également positionnés sur leur niveau de connaissance de la DGAIS, soit plus précisément en ce qui concerne le partage des responsabilités entre leur direction régionale et cette dernière. À cet effet, huit membres du premier groupe sur onze considèrent que le partage des responsabilités entre leur direction régionale et la DGAIS n'est pas clair. Ils affirment qu'ils ne savent pas, par exemple, ce qui peut être fait avec les gens de la DGAIS, quel type de support ils peuvent y obtenir et quelles sont les modalités de coordination avec cette direction. Le rôle de chacun n'est pas suffisamment précis, ce qui fait que les répondants ne connaissent pas bien le partage des champs d'action de chacun, ni comment la coordination devrait s'effectuer. Pour ce qui est du second groupe, c'est la totalité des répondants sectoriels régionaux (11) qui sont de cet avis. À cet effet, un intervenant du second groupe considère que :

« Le rôle, les tâches, les responsabilités et les ressources disponibles au sein de la DGAIS sont mal perçus et mal connus. Il y aurait avantage à préciser le rôle de la DGAIS, le rôle des conseillers sectoriels régionaux et en quoi les conseillers de la DGAIS pourraient être un support aux directions régionales » (Intervenant numéro 15).

Ainsi, la majorité des répondants du premier groupe et la totalité de ceux du second considèrent que le partage des responsabilités entre les directions régionales et la DGAIS n'est pas clair. Cette définition floue des mandats peut avoir des conséquences sur les collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales, car la DGAIS est la direction qui devrait orienter ces derniers afin de

favoriser les collaborations entre eux. Si les comités sectoriels et les directions régionales ne connaissent pas bien la DGAIS, il sera difficile pour cette dernière d'assumer son rôle de facilitatrice des collaborations. Cet aspect sera élaboré davantage lors de la quatrième variable, qui est le leadership politique (voir section 5.5).

Le second indicateur de la première variable indépendante est la pertinence des approches respectives. À cet effet, nous avons demandé aux répondants sectoriels régionaux des directions régionales si l'approche sectorielle comme outil de connaissance et d'analyse du marché du travail est pertinente dans leur région, et si elle est pertinente en termes de créneau d'intervention. En premier lieu, c'est presque à l'unanimité que les répondants du premier groupe ont affirmé que l'approche sectorielle est pertinente dans leur région, puisque dix intervenants sur onze ont répondu par l'affirmative. Plus précisément, les répondants sont d'avis que les informations disponibles grâce aux comités sectoriels aident les directions régionales à planifier efficacement leurs interventions suite à une bonne estimation des besoins. Les diagnostics, les études et les rapports produits par ceux-ci sont donc très pertinents pour les directions régionales. De plus, l'information sectorielle est utile pour ces dernières, puisqu'elle leur permet de comprendre l'état des professions (nature et perspectives d'emplois), ce qui est important pour la direction régionale et ses CLE. En deuxième lieu, sept répondants du premier groupe ont affirmé que les productions des comités sectoriels ne sont pas toujours adaptées à leur région et/ou que les études et diagnostics sont trop provinciaux. En fait, des membres de directions régionales souhaiteraient que les spécificités régionales soient davantage prises en considération, particulièrement au niveau des études et des diagnostics. Selon eux, il est important que les comités sectoriels interpellent

des gens des divers territoires lors des enquêtes et sondages pour s'assurer que ceux-ci incluront les problématiques des diverses régions ainsi que des données régionales. En troisième lieu, deux répondants de ce groupe considèrent que les interventions devraient se faire par les régions et non par les comités sectoriels. Ils croient que l'intervention devrait être réservée aux directions régionales qui sont beaucoup plus près des entreprises et de la clientèle. Voyons maintenant les réponses des répondants sectoriels régionaux du second groupe. Tous les membres de ce groupe (soit six répondants) affirment que l'approche sectorielle comme outil de connaissance et d'analyse du marché du travail est pertinente dans leur région. Toutefois, deux d'entre eux précisent que les productions des comités sectoriels sont trop provinciales et/ou ne sont pas adaptées à leur région. Finalement, deux répondants de ce groupe affirment que les interventions devraient être réalisées par les directions régionales plutôt que par les comités sectoriels.

La comparaison des deux groupes concernant la pertinence des approches respectives nous amène à la constatation que les deux groupes sont semblables à ce niveau. En effet, les répondants sectoriels régionaux s'entendent concernant la pertinence de l'approche sectorielle en tant qu'outil de connaissance et d'analyse du marché du travail au sein de leur région et ce, dans les deux groupes. Il n'y a donc pas de problème au niveau de la légitimité de cette approche auprès des répondants des directions régionales. D'autre part, sept intervenants du premier groupe considèrent que les produits sont trop provinciaux, alors que c'est le cas de deux personnes du second groupe. De plus, dans le groupe 1, deux intervenants sur onze (soit environ un cinquième) considèrent que l'intervention devrait être réservée aux directions régionales, et deux répondants sur six du groupe 2 (donc un

tiers) sont de cet avis, soit une proportion un peu plus élevée dans le second groupe.

L'hypothèse concernant le lien entre cette première variable indépendante et la variable dépendante était la suivante : un partage clair des rôles et des responsabilités a une influence positive sur le niveau de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. La comparaison des deux groupes à l'aide des deux indicateurs permettant de vérifier cette variable nous amène à la constatation qu'il n'y a pas une grande différence entre les groupes. De plus, les différences observées sont à l'effet que les gens du second groupe, soit ceux qui réalisent des actions structurantes et concertées avec les comités sectoriels, relèvent plus de confusion au niveau du partage des rôles et des responsabilités entre les organismes. Ceci pourrait être dû au fait que les répondants du second groupe ont travaillé davantage sur des mandats avec les comités sectoriels et ont ainsi constaté les lacunes au niveau du partage des rôles et des responsabilités lors de la réalisation d'activités conjointes. Il semble néanmoins que l'hypothèse concernant le lien entre un partage clair des rôles et des responsabilités et le degré de collaboration soit infirmée par les données analysées. Les opinions concernant le niveau de connaissance des structures intermédiaires et la pertinence des approches respectives ne divergeant pas beaucoup entre les membres des deux groupes, il ne semble pas que cet aspect ait une influence sur le degré de collaboration. On doit toutefois tenir compte dans cette interprétation que les résultats reposent sur les perceptions des intervenants et non sur des données objectives. De plus, le fait que les répondants du second groupe semblent plus conscients que le partage des rôles et des responsabilités ne soit pas toujours clair

résulte probablement de leur plus grande expérience en matière de collaboration avec les comités sectoriels.

#### **4.3 Ressources**

La seconde variable indépendante correspond aux ressources. Notre modèle d'analyse comprenait quatre indicateurs permettant de mesurer cette variable. Au moment des démarches exploratoires, il semblait possible d'avoir accès à ce type d'informations. Toutefois, nous avons finalement constaté que les informations au sujet de ces indicateurs n'étaient pas disponibles. Ces derniers ont ainsi été remplacés par un indicateur visant à mesurer le concept de ressources, qui est les *perceptions des ressources humaines et financières disponibles pour les collaborations*. Cet indicateur fait référence aux perceptions des répondants quant aux possibilités d'accorder des ressources aux collaborations interorganisationnelles. Cet indicateur est selon nous très approprié, puisque les personnes interrogées lors des entrevues ont une bonne connaissance des ressources de leur organisation. Les renseignements recueillis directement auprès des intervenants concernés permettent ainsi d'évaluer si des ressources sont disponibles particulièrement pour les collaborations interorganisationnelles, tout en éliminant certains facteurs pouvant influencer la quantité objective de ressources (comme la taille de la région administrative par exemple).

Au sein du premier groupe, trois répondants sur onze affirment que leur direction régionale manque de ressources afin de mener davantage de collaborations avec les comités sectoriels. Plus précisément, ils considèrent qu'il n'y a pas suffisamment

de répondants sectoriels régionaux, ce qui a comme conséquence que ceux-ci disposent de peu de temps pour répondre aux demandes des comités sectoriels, solliciter des collaborations, entretenir des liens, prendre connaissance des documents envoyés, effectuer une veille efficace sur le secteur, etc. Pour ce qui est du second groupe, c'est quatre intervenants sur six, soit plus de la moitié, qui considèrent que le faible niveau des ressources humaines et/ou financières est un frein aux collaborations avec les comités sectoriels. À cet effet, un intervenant stipule que :

« Si nous possédions de plus de ressources, il serait intéressant de développer davantage de liens, mais actuellement, il n'y a pas suffisamment de personnel pour soutenir des collaborations importantes avec tous les comités » (Intervenant numéro 15).

Lorsque nous comparons les deux groupes, nous constatons qu'une minorité de répondants sectoriels régionaux du premier groupe, soit trois personnes, mentionnent qu'ils manquent de temps ou que le nombre de répondants est insuffisant pour collaborer efficacement ou davantage avec les comités sectoriels. Pour ce qui est du second groupe, il s'agit d'une position majoritaire, puisque quatre d'entre eux sont de cet avis. Il est possible que les membres du second groupe soient davantage conscients des implications au niveau des ressources humaines et financières que nécessitent les collaborations avec les comités sectoriels. En effet, les répondants sectoriels de ce groupe, qui réalisent des actions structurantes et concertées, effectuent probablement davantage de tâches liées au développement, à la réalisation et à l'entretien des collaborations avec les comités sectoriels, ce qui leur permet de réaliser le temps et les ressources financières qui

sont requis pour maintenir et développer les liens. Ceci fait en sorte qu'une proportion plus élevée des membres de ce groupe mentionnent que la rareté des ressources est un frein aux collaborations interorganisationnelles.

Du côté des comités sectoriels, d'une manière générale, on est d'avis que l'ensemble des mandats qui leur sont confiés dépassent les possibilités humaines et financières limitées dont ils disposent. Toutefois, cette insuffisance des ressources n'est pas davantage associée aux collaborations avec les directions régionales qu'aux autres mandats des comités sectoriels. Dans un des comités, on a affirmé que seul le partenariat avec les directions régionales pourrait facilement occuper une personne à temps plein, et que si le comité disposait de plus de ressources, il engagerait une personne dédiée uniquement aux collaborations. Or, il s'agit en l'occurrence du comité sectoriel qui est parmi les mieux pourvus en termes de ressources humaines et financières. Considérant que la plupart des comités sectoriels ne comptent qu'un nombre très limité de professionnels (soit en moyenne deux ou trois), ce qui est nettement inférieur à ce dernier comité qui en compte dix, on peut certes en déduire que l'insuffisance des ressources nuit aux collaborations avec les directions régionales.

Nous avons formulé comme hypothèse qu'un niveau élevé de ressources humaines et financières a une influence positive sur les collaborations entre les directions régionales et les comités sectoriels, hypothèse que nous avons plutôt vérifiée sur la base de l'évaluation faite de ces ressources par les intervenants des directions régionales et des comités sectoriels. Nos résultats montrent que les gens du second groupe affirment proportionnellement plus souvent que ceux du premier qu'il y a peu de ressources humaines et financières disponibles pour les



collaborations avec les comités sectoriels. Considérant la nature de leurs propos, nous ne sommes toutefois pas d'avis que c'est un faible niveau de ressources qui amène un degré plus élevé de collaborations interorganisationnelles, mais plutôt que les répondants sectoriels régionaux qui collaborent davantage avec les comités sectoriels sont plus conscients des implications humaines et financières, les amenant ainsi davantage à stipuler que le faible niveau de ressources est un frein aux collaborations. Il reste que ce lien que nous établissons entre le degré de collaboration et les ressources repose sur des perceptions seulement, car cette variable a été mesurée grâce aux perceptions des intervenants et non pas avec des indicateurs objectifs.

#### **4.4 Modalités de coordination administrative**

La troisième variable indépendante de notre modèle correspond aux modalités de coordination administrative. Elle comprend un indicateur, qui est les procédures régissant les collaborations. Nous avons demandé aux répondants sectoriels régionaux s'il y a des modalités de coordination administrative prévues entre la direction régionale et les comités sectoriels.

Au sein du premier groupe, cinq répondants sectoriels régionaux sur onze ont répondu qu'il n'y a pas de modalités de coordination administrative régissant les collaborations entre les comités sectoriels et leur direction régionale. Deux d'entre eux rappellent toutefois que les plans d'actions des comités sectoriels doivent être disponibles pour les directions régionales lors des planifications régionales, afin que ces dernières les prennent en considération. Ceci ne représente toutefois pas un

ensemble de procédures régissant les collaborations entre les deux types d'organisations. D'autre part, un seul répondant sectoriel régional affirme que leur direction régionale utilise les modalités de coordination administrative prévues entre la DGAIS, les comités sectoriels et les directions régionales expliquées dans le document « *L'intervention sectorielle et les liens à établir avec les directions régionales d'Emploi-Québec, harmonisation du cycle de production des plans d'action des comités sectoriels avec celui d'EQ* » (octobre 1999). Celui-ci indique notamment que c'est le conseiller de la DGAIS qui informe la direction régionale qu'un comité sectoriel a l'intention de les solliciter pour des activités ou des informations à distribuer. Il est à noter qu'une des directions régionales de ce groupe a établi un mode de fonctionnement informel : ce sont les conseillers aux entreprises des CLE qui sont responsables des relations avec un certain nombre de comités sectoriels. Nous pouvons affirmer que la grande majorité des répondants sectoriels faisant partie du premier groupe considèrent qu'il n'y a pas de modalités de coordination administrative entre les directions régionales et les comités sectoriels, puisqu'un seul d'entre eux sur onze fait mention de l'existence de ces dernières. De plus, une seule direction régionale a mis en place un mode de fonctionnement informel encadrant les collaborations avec les comités sectoriels.

Pour ce qui est des répondants sectoriels régionaux faisant partie du deuxième groupe, six d'entre eux, soit l'ensemble de ceux-ci, affirment qu'il n'y a pas de modalités de coordination administrative prévues afin de régir les collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales. Comme dans le premier groupe, deux intervenants du second groupe précisent que les plans d'actions des comités sectoriels doivent être envoyés aux directions régionales avant les

planifications régionales, pour que ceux-ci soient pris en considération lors de ces planifications.

On observe toutefois que quatre directions régionales disposent de procédures informelles encadrant les collaborations avec les comités sectoriels, soit plus de la moitié des directions régionales de ce groupe. À cet effet, deux d'entre elles ont convenu avec les comités sectoriels qu'ils ne solliciteraient pas directement les CLE lorsqu'ils désirent réaliser une intervention en région; ils doivent plutôt s'adresser à la direction régionale. Ceci favoriserait l'harmonisation des interventions et serait souhaitable selon les répondants. Une de ces directions régionales a également établi des moyens de diffuser les informations des comités sectoriels au sein des personnes intéressées dans la structure régionale d'Emploi-Québec ainsi qu'auprès des acteurs du milieu par le biais des comités de consultation des secteurs d'activité économique. La seconde direction régionale a elle aussi mis sur pied d'autres modalités facilitant les collaborations avec les comités sectoriels, en définissant les rôles et les responsabilités de chacun ainsi que des moyens de procéder pour collaborer l'un avec l'autre, toujours de façon informelle. Ils ont également attribué à chaque répondant sectoriel régional un certain nombre de secteurs d'activité économique pour lesquels ils sont responsables. Ils pilotent ainsi les dossiers sectoriels, ils exercent une veille et sont ceux qui entretiennent les collaborations avec les comités sectoriels concernés par les secteurs qui leurs sont attribués. Une troisième direction régionale a créé des normes qui encadrent les collaborations avec les comités sectoriels, notamment en invitant une fois par année un responsable de chacun des comités sectoriels pertinents dans la région afin de connaître l'état de l'offre et de la demande de main-d'œuvre dans leur secteur pour intégrer ces informations aux productions et à la planification régionale. Finalement,

la dernière direction régionale à avoir établi des normes de collaboration informelles inclut les comités sectoriels pour diverses activités, comme lors d'interventions régionales concertées avec plusieurs partenaires visant à résoudre une problématique de main-d'œuvre régionale.

Lorsque l'on compare les deux groupes, nous constatons qu'il n'y a pas de différence au niveau des modalités de coordination administrative, puisque la très grande majorité de l'ensemble des répondants sectoriels régionaux affirme qu'il n'y en a pas. On observe toutefois une autre différence entre les membres du groupe réalisant des actions minimales et celui effectuant des activités structurantes et concertées, puisqu'une seule direction régionale du premier groupe a établi ce que l'on pourrait qualifier des modalités de collaboration informelles, alors que c'est plus de la moitié du second groupe qui l'a fait, soit quatre directions. Les membres du second groupe sont donc plus nombreux à avoir mis sur pied des façons de procéder qui guident les intervenants régionaux et sectoriels dans leurs collaborations. Ceci nous indique qu'il ne serait pas nécessaire que des modalités de coordination administrative formelles soient élaborées pour que des actions structurantes et concertées se réalisent. Il apparaît toutefois utile que les directions régionales et les comités sectoriels identifient des façons de procéder afin de solliciter et de réaliser des collaborations. D'autre part, il semble que la présence de modalités de coordination administrative formelles ou informelles n'est pas suffisante à elle seule pour que des actions structurantes et concertées se réalisent, car certaines directions régionales du premier groupe en ont. Il est toutefois possible que ce soit également le type de modalités qui ont été mise en place qui n'est pas adéquat.

En ce qui concerne les modalités de coordination administrative formelles, il est intéressant de souligner que bien que des modalités existent et qu'elles ont fait l'objet d'un document produit par les deux directions responsables des structures intermédiaires ici étudiées (soit la DGAIS et la DGAO), elles ne sont pas connues, puisqu'un seul répondant a mentionné ce dernier. Le fait que ces modalités existent et qu'elles ne soient pas connues des personnes intéressées nous amènent à la prochaine variable indépendante, soit le leadership politique. Il est toutefois possible que les modalités informelles soient plus efficaces et que les intervenants préfèrent s'en tenir à celles-ci. Deux répondants ont d'ailleurs expliqué qu'ils souhaitent qu'il n'y ait pas de modalités de coordination administrative lourdes, ni de règles rigides qui déterminent les processus de collaboration.

L'hypothèse qui avait été formulée au sujet du lien entre la troisième variable indépendante et la variable dépendante était la suivante : la présence et la connaissance de modalités de coordination administrative a une influence positive sur le niveau de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. Nous considérons que cette hypothèse est confirmée, tout en précisant qu'une nuance est nécessaire. En fait, ce sont les modalités de collaboration informelles qui, dans notre cas, ont un effet sur les collaborations interorganisationnelles entre les comités sectoriels et les directions régionales, et non pas les modalités de coordination administrative formelles.

#### **4.5 Leadership politique**

La quatrième variable du modèle d'analyse est le leadership politique. Elle comprend trois indicateurs, soit les mandats dictés par les directions responsables

(la DGAIS et la DGAO), le relais des informations et l'organisation d'événements rassembleurs.

Pour ce qui est du premier indicateur, soit les mandats dictés par les directions responsables, six répondants sectoriels régionaux du premier groupe sur onze considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment clairs. Ils suggèrent ainsi que les mandats soient redéfinis, puisque les rôles des comités sectoriels de même que les limites de leurs mandats ne sont pas suffisamment précis. Selon eux, la DGAIS doit spécifier davantage le champ d'intervention des comités sectoriels et le repositionner par rapport aux autres directions d'Emploi-Québec et aux autres entités gouvernementales. Les mandats doivent être précisés afin de rendre les activités des comités sectoriels complémentaires à celles des directions régionales et des autres directions d'Emploi-Québec. De plus, il faudrait spécifier qui peut initier quel type d'activité lors des collaborations entre les directions régionales et les comités sectoriels et quelles sont les responsabilités de chacun. Au sein du second groupe, c'est cinq répondants sur six qui sont de cet avis, soit qu'une définition plus claire des mandats est nécessaire. Une citation d'un répondant du second groupe résume adéquatement la position des membres quant aux mandats :

« Il faut d'abord préciser les mandats avant d'harmoniser plusieurs organismes; les mandats doivent être complémentaires pour éviter les dédoublements et les chevauchements » (Intervenant numéro 16).

Il est à noter que le fait que plusieurs répondants considèrent que les mandats dictés par les directions responsables ne soient pas suffisamment clairs rejoint ce qui a été dit à la section 5.2, soit qu'il y a une méconnaissance réciproque entre les comités sectoriels et des directions régionales, tel qu'alors mentionné par plusieurs répondants. La présente section s'attarde toutefois au rôle des directions responsables par rapport à la définition des mandats, alors que la précédente concernait plutôt la compréhension des structures intermédiaires par les intervenants eux-mêmes.

La comparaison des deux groupes nous indique qu'il y a proportionnellement plus de membres du second groupe qui croient que les mandats devraient être clarifiés afin de mieux départager les rôles, de clarifier les champs d'activités, les objectifs, etc., des comités sectoriels et des directions régionales. Encore une fois, l'expérience plus grande des répondants du groupe réalisant des activités structurantes et concertées en matière de collaboration avec les comités sectoriels fait en sorte qu'ils sont probablement davantage conscients des améliorations à apporter au niveau de la définition des mandats.

En ce qui concerne les comités sectoriels, peu d'intervenants se sont positionnés quant à la question des mandats dictés par les directions responsables concernant les collaborations avec les directions régionales. Deux d'entre eux affirment qu'Emploi-Québec devrait mieux départager les responsabilités entre les organismes, qui sont actuellement enchevêtrées, ce qui nuit au développement de collaborations. Ces intervenants considèrent ainsi que les mandats dictés par les directions responsables ne sont pas suffisamment clairs.



Le second indicateur du concept de leadership politique est le relais des informations entre les directions régionales et les comités sectoriels. À cet effet, huit répondants sectoriels régionaux du premier groupe estiment qu'il est nécessaire d'améliorer la circulation des informations entre les comités sectoriels et les directions régionales. La majorité des intervenants considèrent ainsi qu'un échange d'informations efficace est important et qu'il y a certaines lacunes à ce niveau. Par exemple, les gens des directions régionales veulent être informés lorsqu'un comité sectoriel effectue une activité dans leur région, ce qui n'est pas toujours le cas selon les répondants. Il faudrait également s'assurer que toutes les directions régionales bénéficient des publications, des outils et des études réalisées par les comités, puisque actuellement, elles ne reçoivent pas toujours l'ensemble des productions des comités sectoriels. Un moyen pouvant faciliter la diffusion des informations pourrait être la production d'un calendrier des activités des comités sectoriels par la DGAIS, où seraient indiquées toutes les réalisations des comités sectoriels en cours, comme les diagnostics en production, les salons de l'emploi à venir, les interventions qui seront réalisées, etc.

Au sein du second groupe, les six répondants sectoriels régionaux sont d'avis que la circulation des informations entre les comités sectoriels et les directions régionales doit être améliorée. Un des intervenants de ce groupe fait la remarque suivante concernant un des aspects du relais des renseignements :

« La DGAIS doit s'assurer que toutes les informations sur le marché du travail produites par les comités sectoriels parviennent aux régions. Des mécanismes formels de diffusion de l'information des comités doivent être mis en place afin de s'assurer que toute

l'information descend dans l'ensemble des régions du Québec. Actuellement, il n'y a pas de politique systématique de diffusion de l'information. À l'inverse, la direction régionale doit faire parvenir l'information qu'elle produit à la DGAIS »(Intervenant numéro 16).

En fait, la totalité des intervenants de ce groupe considère que l'échange d'information est important et que certaines difficultés sont rencontrées à ce niveau. Comme les répondants du premier groupe, ils désirent particulièrement être mieux informés des activités des comités sectoriels et bénéficier davantage de leurs productions.

Huit répondants du premier groupe sur onze et la totalité de ceux du second considèrent que la circulation des informations est un aspect important qui doit être amélioré. Plusieurs d'entre eux affirment que c'est la DGAIS qui devrait avoir la responsabilité de s'assurer que les renseignements sont diffusés à toutes les personnes intéressées. La comparaison des groupes nous amène à la constatation que les gens du second groupe sont proportionnellement plus nombreux à souligner l'importance de l'amélioration de la circulation de l'information. Nous ne considérons toutefois pas qu'une mauvaise circulation des informations est liée à un degré de collaboration plus élevé, mais plutôt que l'expérience plus grande des membres du second groupe les a conscientisé en ce qui a trait à l'importance de la circulation des renseignements. D'autre part, le fait qu'un très grand nombre de répondants aient souligné les problématiques liées au relais des informations, tout groupe confondu, signifie que cet aspect est très important et qu'il mérite une attention particulière.

Voyons maintenant le point de vue des membres des comités sectoriels. Les intervenants de six d'entre eux se sont positionnés sur cette question, et ils affirment que le relais des informations entre les directions régionales et les comités sectoriels n'est pas efficace. Les collaborations seraient difficiles notamment à cause de la méconnaissance de part et d'autre concernant les activités des comités sectoriels et de celles faites par les directions régionales. Par exemple, les intervenants d'un comité affirment que les directions des opérations régionales sont rarement au courant des programmes d'action que fait parvenir le comité sectoriel à la direction de la planification, selon leurs perceptions. En fait, les membres des comités sectoriels considèrent qu'il est nécessaire de mettre en place un réseau de communication efficace favorisant les échanges entre les directions régionales et les comités sectoriels. Cette responsabilité devrait incomber à la DGAIS selon plusieurs.

Le troisième indicateur de la variable du leadership politique est l'organisation d'événements rassembleurs par la DGAIS et la DGAO. Dans le groupe réalisant des actions minimales, cinq répondants sectoriels régionaux ont affirmé qu'il serait souhaitable qu'au moins une rencontre par année soit organisée afin de rassembler les membres des comités sectoriels et des directions régionales, ce que ne ferait pas (ou très peu fréquemment) Emploi-Québec. Ces rencontres permettraient d'échanger des renseignements et de l'expertise, de faciliter la bonne lecture des problématiques, de connaître les activités de chacun, d'identifier des projets communs, de favoriser la complémentarité des interventions, etc. En fait, ces rencontres amélioreraient la circulation de l'information, et elles permettraient surtout aux acteurs de se consulter et d'échanger afin de faciliter et de susciter des collaborations. Dans le groupe effectuant des activités structurantes et concertées,

c'est deux répondants sur six qui considèrent qu'au moins une rencontre annuelle entre les gens des comités sectoriels et des directions régionales serait nécessaire. Les propos d'un de ceux-ci illustrent bien leur avis:

« Il faudrait minimalement organiser des rencontres systématiques une fois par année pour chacun des secteurs pour s'assurer d'une bonne lecture des problématiques et d'identifier des projets communs afin de travailler ensemble. Ceci permettrait d'assurer une meilleure complémentarité des interventions et d'améliorer la prestation de services. [...] Ce n'est cependant pas aux répondants sectoriels d'organiser les rencontres, c'est aux professionnels de la DGAIS » (Intervenant numéro 12).

En comparant les groupes, nous constatons qu'il y a proportionnellement plus de répondants du premier groupe (soit 5 sur 11 dans le premier et 2 sur 6 au sein du second) qui jugent qu'Emploi-Québec devrait organiser des événements permettant de rassembler les gens des directions régionales et des comités sectoriels, ce qui ne serait pas fait suffisamment. En effet, cinq membres du premier groupe ont souligné qu'il serait important que des rencontres soient organisées au moins une fois par an afin de rassembler les membres des directions régionales et des comités sectoriels, alors que le tiers des répondants (soit deux personnes) du second groupe l'a mentionné. Cette différence peut être due au fait que les répondants du second groupe sont plus fréquemment en contact avec les membres des comités sectoriels, sans que ce soit Emploi-Québec qui suscite les rencontres. Ces gens insistent donc moins sur la nécessité que la DGAIS et la DGAO organisent des événements rassembleurs, puisqu'ils entretiennent déjà des contacts avec les gens

des comités sectoriels, sans l'aide de ces directions. Par contre, ceux du premier groupe soulignent plus souvent que des rencontres annuelles organisées par Emploi-Québec seraient nécessaires. Ils y voient un moyen qui permettrait d'échanger et de déployer les relations, qui sont très peu développées dans leur cas. Ils se fient ainsi davantage sur la DGAIS et la DGAO pour organiser des événements rassembleurs qui leur permettrait d'avoir des contacts avec les gens des comités sectoriels. Il sont ainsi plus critiques face au leadership politique qu'ils jugent insatisfaisant en matière d'organisation d'événements rassembleurs.

Pour ce qui est du point de vue des comités sectoriels, peu de ses représentants se sont prononcés à ce sujet. En fait, les intervenants d'un d'entre eux affirment que les rencontres qui rassemblent les gens des régions et des comités sectoriels, réalisées à l'initiative de la DGAIS, sont très utiles. Le comité peut y présenter ses orientations et ses travaux, ce qui est apprécié. Les intervenants d'un autre comité sectoriel considèrent qu'Emploi-Québec devrait prévoir un processus de consultation entre les directions régionales et les comités, afin d'éviter les dédoublements d'efforts. Ces consultations peuvent être considérées comme des événements rassembleurs qui devraient être organisées par les directions responsables, soit la DGAIS et la DGAO.

L'hypothèse concernant le lien entre la quatrième variable indépendante et la variable dépendante est la suivante : un leadership politique adéquat exerce une influence positive sur le niveau de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. Les réponses des intervenants concernant les trois indicateurs mesurant le leadership politique nous permettent de constater que la DGAIS et la DGAO n'exerceraient pas un leadership adéquat. En effet, les répondants sectoriels

régionaux considèrent dans une large mesure que les mandats dictés par les directions responsables ne sont pas suffisamment clairs, que le relais des informations est déficient et qu'Emploi-Québec devrait organiser plus d'événements rassembleurs. C'est également l'avis de certains membres de comités sectoriels. Toutefois, étant donné que les positions des membres des deux groupes de directions régionales ne divergent pas suffisamment, il n'est pas possible de confirmer cette hypothèse. Nous ne pouvons pas non plus l'infirmar, car les résultats reposent sur des perceptions d'intervenants plutôt que sur des données objectives. Par ailleurs, plusieurs lacunes ont été identifiées par les répondants au sujet du leadership politique, ce qui nous amène à croire que le degré de collaboration interorganisationnelle pourrait en souffrir.

#### 4.6 Synthèse des résultats

Le tableau suivant résume les principaux résultats de notre étude en regard des quatre variables indépendantes étudiées, selon le groupe de la variable dépendante dans lequel se trouvent les répondants.

**Tableau VI : Résultats des variables indépendantes**

Concepts	Indicateurs	Groupe d'appartenance selon la VD	Résultats
Partage des rôles et responsabilités	Niveau de connaissance des structures	Groupe 1	2 considèrent que le niveau de connaissance des structures intermédiaires est faible.  8 sont d'avis que le partage des responsabilités entre leur direction régionale et la DGAIS n'est pas clair.
		Groupe 2	3 considèrent que le niveau de connaissance des structures intermédiaires est faible.  11 sont d'avis que le partage des responsabilités entre leur direction régionale et la DGAIS n'est pas clair.
	Pertinence des approches respectives	Groupe 1	10 affirment que l'approche sectorielle comme outil de connaissance et d'analyse du marché du travail est pertinente dans leur région.



		Groupe 2	6 disent que l'approche sectorielle comme outil de connaissance et d'analyse du marché du travail est pertinente dans leur région.
Ressources <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humaines</li> <li>▪ Financières</li> </ul>	Perceptions des ressources humaines et financières disponibles pour les collaborations.	Groupe 1	3 estiment que trop peu de ressources sont disponibles pour les collaborations avec les comités sectoriels.
		Groupe 2	4 stipulent que trop peu de ressources sont disponibles pour les collaborations avec les comités sectoriels.
Modalités de coordination administrative	Procédures régissant les collaborations	Groupe 1	5 affirment qu'il n'y a pas de modalités de coordination administrative régissant les collaborations entre les comités sectoriels et leur direction régionale.  1 fait état de modalités de collaboration informelles.
		Groupe 2	6 affirment qu'il n'y a pas de modalités de coordination administrative régissant les collaborations entre les comités sectoriels et les directions régionales.  4 disposent de procédures informelles encadrant les collaborations avec les comités sectoriels, soit plus de la moitié des directions régionales de ce groupe.
Leadership politique	Mandats dictés par les directions responsables	Groupe 1	6 considèrent que les mandats dictés par les directions responsables ne sont pas suffisamment clairs.
		Groupe 2	5 estiment que les mandats dictés par les directions responsables ne sont pas suffisamment clairs.

	Relais des informations	Groupe 1	8 considèrent qu'il est nécessaire d'améliorer la circulation des informations entre les comités sectoriels et les directions régionales.
		Groupe 2	6 estiment qu'il est nécessaire d'améliorer la circulation des informations entre les comités sectoriels et les directions régionales.
	Organisation d'événements rassembleurs	Groupe 1	5 affirment qu'il serait souhaitable qu'au moins une rencontre par année soit organisée par les directions responsables afin de rassembler les membres des comités sectoriels et des directions régionales (ce qui ne serait pas ou que très peu fait).
		Groupe 2	2 considèrent qu'au moins une rencontre annuelle entre les gens des comités sectoriels et des directions régionales devrait être organisée par les directions responsables.

## **CHAPITRE 5 : Discussion**

C'est dans la discussion que nous tenterons de mettre en perspective l'ensemble des renseignements jusqu'ici cumulés pour les fins de la recherche. Le modèle d'analyse sera en premier lieu examiné en fonction des résultats empiriques. Ensuite, les liens entre les résultats et la littérature seront réalisés, suivi des apports de l'étude et de ses limites.

### **5.1 Le modèle d'analyse à la lumière des résultats**

Le modèle d'analyse qui a au départ été conçu à l'aide de la littérature sur les collaborations interorganisationnelles comporte quatre variables indépendantes, soit le partage des rôles et des responsabilités, les ressources, les modalités de coordination administrative et le leadership politique. Le lien entre chacune de ces variables et la variable dépendante, le degré de collaboration, a été vérifié empiriquement. Dès l'adoption de la politique d'intervention sectorielle en 1995, la question de la collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales en était une importante, notamment car celle-ci permettrait à ces structures d'atteindre plus efficacement leurs objectifs. Nos résultats concernant la variable dépendante suggèrent que le degré de collaboration entre ces organismes est faible dans l'ensemble, puisque la majorité des directions régionales réalisent des actions minimales avec les comités sectoriels. Ces instances semblent donc toujours éprouver des difficultés à s'arrimer, bien que certaines réalisations structurantes et concertées aient été observées. En ce qui concerne les variables indépendantes, il résulte de notre analyse qu'une d'entre elle est liée au degré de collaboration, soit

les modalités de collaboration informelles. En effet, l'analyse comparative entre les deux groupes divisés en fonction de la variable dépendante, nous amène à la conclusion que les modalités de collaboration informelles ont une influence démontrée sur le degré de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels. Les membres du groupe réalisant des actions structurantes et concertées sont beaucoup plus nombreux à avoir mis sur pied des façons de procéder qui guident les intervenants régionaux et sectoriels dans leurs collaborations, ce qui montre l'importance de cet aspect pour les collaborations interorganisationnelles. Donc, les collaborations structurantes et concertées reposeraient sur des liens informels qui seraient déterminants pour les collaborations entre les directions régionales et les comités sectoriels.

Les collaborations interorganisationnelles semblent ainsi se structurer en fonction des réseaux informels entre les intervenants. Les collaborations et les modalités de collaborations informelles reposent en fait sur des initiatives personnelles de certains intervenants des directions régionales ou des comités sectoriels qui en sont venus à développer des moyens facilitant les liens avec d'autres organismes. Cette importance des individus en place s'apparente à un des facteurs facilitant les collaborations interorganisationnelles qui avait été décrit lors de la recension des écrits, mais que nous n'avons pas utilisé lors de la construction du modèle d'analyse. En effet, Vincent (1999) avait identifié l'énergie, l'enthousiasme et l'engagement des employés travaillant à la collaboration entre les agences gouvernementales comme un facteur nécessaire au succès de ces dernières. Par ailleurs, nos données ne nous permettent pas d'identifier ce qui déclenche des initiatives personnelles qui amènent les collaborations et les modalités informelles. Il serait donc intéressant dans une étude ultérieure d'investiguer davantage ce qui

amène certains individus à initier des collaborations interorganisationnelles et à établir des modalités de collaboration informelles avec d'autres organismes.

D'autre part, le fait que les modalités informelles reposent sur des initiatives personnelles nous amène à croire que bien qu'il est important de développer des politiques et les procédés structurants, il faut également laisser de la latitude et de la souplesse aux employés afin de leur permettre de développer leurs modalités de collaboration. En fait, le degré de collaboration ne sera pas augmenté seulement par une structuration bureaucratique de ces dernières provenant des dirigeants. Ce type de règle est utile pour guider les intervenants sur le terrain, mais il est aussi nécessaire d'encourager leurs initiatives et de les responsabiliser face aux enjeux de la collaboration. Il faut ainsi arriver à encadrer suffisamment les intervenants pour qu'ils aient des guides clairs, tout en leur laissant assez d'espace pour qu'ils soient autonomes dans leurs activités. Il n'est pas évident de créer cette zone idéale entre l'encadrement et l'autonomie, bien qu'il semble que ce soit la voie vers un plus grand nombre de réalisations structurantes et concertées entre les directions régionales et les comités sectoriels. À cet effet, il est utile de rappeler que la politique d'intervention sectorielle demeure vague concernant les moyens de réaliser l'arrimage entre les comités sectoriels et les directions régionales. Ceci est positif, puisque les gens en place ont ainsi la liberté d'action nécessaire pour développer leurs propres façons de faire. Toutefois, la politique est également vague au niveau des objectifs à atteindre et des raisons qui font en sorte que l'arrimage est souhaitable, mais cette collaboration est imposée par mandat. Les intervenants sur le terrain pourraient probablement bénéficier de guides plus clairs à ces niveaux. Les directions responsables, comme la DGAIS et la DGAO, pourraient jouer ce rôle de donner des orientations générales guidant les intervenants des

comités sectoriels et des directions régionales pour ce qui est des collaborations interorganisationnelles. Ceci tout en leur laissant une marge de manœuvre suffisante pour qu'ils puissent développer des méthodes de travail qui leurs sont propres et adaptées à leur réalité. Le fait que la politique d'intervention sectorielle soit plutôt souple en ce qui concerne l'arrimage laisse donc de la latitude aux gens du terrain, qui peuvent être d'autre part guidés par les précisions apportées par les directions responsables.

## **5.2 Liens avec la littérature**

La recension des écrits nous a notamment permis d'identifier les étapes de réalisation des collaborations entre des organisations. Les premières étapes proposées par les auteurs sont semblables. Selon McCann (1983), les organisations doivent tout d'abord identifier un enjeu commun. Pour l'OCDE (1998), elles doivent définir des objectifs, alors que selon Kanter (1994), elles doivent se choisir mutuellement. Dans le cas des comités sectoriels et des directions régionales d'Emploi-Québec, ces organismes ont le mandat de collaborer entre eux. Les premières étapes de réalisation des collaborations proposées par les auteurs peuvent ainsi ne pas avoir été réalisées adéquatement. Ceci est dû au fait que les comités sectoriels et les directions régionales ne choisissent pas nécessairement de collaborer ensemble. Les premières étapes de réalisation des collaborations peuvent être particulièrement affectées par le fait que ces organismes doivent collaborer, soit plus précisément aux niveaux de la sélection de partenaires avec qui collaborer (Kanter, 1994) et de l'identification d'enjeux communs et d'objectifs conjoints (McCann, 1983 dans Gray, 1985, OCDE, 1998). De plus, ces premières



étapes proposées par les auteurs auraient avantage à être réalisées tant au niveau macro, soit pour l'ensemble des directions régionales et des comités sectoriels, qu'au niveau micro, soit précisément quand une direction régionale et un comité sectoriel choisissent de collaborer ensemble. Il semble souhaitable que ces étapes ne soient pas négligées même si les collaborations sont rendues obligatoires par le mandat de la politique elle-même. En effet, les comités sectoriels et les directions régionales doivent bien connaître en quoi leurs objectifs sont similaires et complémentaires, bien qu'ils reposent sur des logiques différentes (soit les secteurs d'activité économique et les régions). Ceci leur permettrait ainsi d'identifier des bénéfices potentiels résultant des collaborations.

Certains auteurs considèrent par ailleurs que la reconnaissance que les organisations sont en présence d'un problème commun est une condition préalable aux collaborations (Wimpfeimer, Bloom, Kramer, 1990, Gray, 1985). Ce concept de mutualité s'apparente aux premières étapes de réalisation des collaborations ci-haut mentionnées. Concrètement, les difficultés au niveau de l'identification d'un enjeu ou d'une problématique commune se manifestent par le fait que plusieurs intervenants des comités sectoriels et des directions régionales semblent avoir de la difficulté à identifier en quoi les collaborations peuvent être pertinentes et utiles, tel que le montrent nos résultats. Par ailleurs, la majorité des répondants considèrent que la définition des mandats des comités sectoriels et des directions régionales n'est pas claire, ce qui fait en sorte qu'ils ne peuvent que difficilement identifier un enjeu commun, qui pourrait pourtant les inciter à travailler de concert avec d'autres organismes. Plusieurs intervenants ne semblent pas réaliser leur interdépendance avec l'autre structure intermédiaire, ce qui en fait limite le développement de collaborations.



Une définition plus claire des mandats pourrait faciliter l'identification d'un enjeu commun qui ferait consensus entre les directions régionales et les comités sectoriels, ce qui serait peut-être le premier pas à de nouvelles collaborations. Le fait de mieux connaître les mandats permettrait aux intervenants d'identifier des similarités et des complémentarités représentant des assises à l'identification d'objectifs communs à atteindre. L'identification d'objectifs favorisant également l'atteinte de ceux de chacune des organisations représenterait sûrement une source de motivation supplémentaire pour les gens des comités sectoriels et des directions régionales, comme le stipulent plusieurs auteurs dont Wimpheimer, Bloom et Kramer (1990). En effet, les organisations doivent considérer que la collaboration permet ou peut potentiellement permettre de rencontrer certains de ses propres objectifs.

Par ailleurs, il aurait été fort pertinent d'inclure à notre modèle d'analyse une variable indépendante supplémentaire, soit le concept de mutualité<sup>1</sup>. Bien que nous puissions déduire certains éléments concernant cette variable grâce à nos données, il aurait été intéressant de vérifier précisément l'effet de cette variable indépendante, soit le niveau de reconnaissance par les intervenants qu'ils sont en présence d'une problématique commune, sur le degré de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales. En effet, il serait utile de vérifier empiriquement si le fait que les répondants reconnaissent leur interdépendance avec l'autre organisme est en lien avec une plus grande collaboration avec celui-ci, ce qui est probable puisque ces perceptions pourraient influencer les attentes de

---

<sup>1</sup> Ceci a été impossible dans le cadre de ce mémoire compte tenu du fait que nous avons effectué une analyse de données secondaires et que des informations précises concernant cette variable indépendante n'ont pas été recueillies.

résultats face aux collaborations interorganisationnelles. Les attentes des membres des organisations concernant les résultats éventuels des collaborations est d'ailleurs un élément influençant l'efficacité des collaborations interorganisationnelles selon Gray (1985). D'autre part, une incompréhension de l'interdépendance entre les organismes et des bénéfices potentiels des collaborations amène, selon Neugeboren (1985), une crainte que la collaboration interorganisationnelle menace l'indépendance et l'autonomie des organismes. L'auteur qualifie ces éléments de facteurs psychologiques créant une barrière aux coordinations entre les organismes. Dans le cadre de notre étude, il aurait été intéressant d'ajouter une autre variable indépendante, soit les facteurs psychologiques, à notre modèle d'analyse afin de vérifier empiriquement si les membres des comités sectoriels et des directions régionales craignent que les collaborations interorganisationnelles menacent leur autonomie. Ceci aurait pu nous permettre de vérifier si les intervenants dont les facteurs psychologiques sont défavorables, soit qui craignent la perte d'indépendance de leur organisation, réalisent un moins grand nombre de collaborations interorganisationnelles ou des activités moins structurantes. L'effet des facteurs psychologiques sur les collaborations interorganisationnelles semble un élément important, puisque certains commentaires des répondants pouvaient laisser sous-entendre qu'ils tenaient à préserver leur champs d'activité propre.

### **5.3 Apports de la recherche**

L'apport de notre étude au niveau de la connaissance des collaborations interorganisationnelles est que la mise sur pied de modalités de collaboration est

importante pour le développement et le maintien de collaborations et que ces dernières peuvent demeurer informelles. Les modalités ont d'ailleurs probablement avantage à ne pas trop se formaliser, puisqu'elles sont ainsi adaptées aux réalités de chacune des organisations en cause. Ce type de modalités est également plus malléable, ce qui fait en sorte qu'elles peuvent être modifiées selon les divers besoins. Le fait que les modalités de collaboration ne soient pas rigides représente un avantage certain, puisque l'ensemble des situations possibles ne peut pas être prévu lors de la mise sur pied de procédures régissant les collaborations.

Cet apport de notre recherche au niveau des modalités de collaboration informelles souligne également l'importance des individus sur le terrain au sein des organisations. En effet, ces derniers sont responsables de l'élaboration de ce type de modalités qui résultent de leur initiative. Un apport indirect de notre étude est donc que le rôle des individus en place dans les organisations est fondamental pour le développement de collaborations interorganisationnelles, car c'est suite à leur initiative que des modalités informelles, qui sont importantes pour les collaborations, sont créées. Il est également nécessaire de les guider afin qu'ils soient bien orientés pour la réalisation de ces modalités. Un autre apport de notre étude est donc qu'il est souhaitable de bien guider les intervenants afin qu'ils aient des objectifs clairs ainsi que des balises adéquates concernant la réalisation des collaborations. Ces deux derniers éléments soulignent en fait l'importance de l'équilibre entre la responsabilisation des employés ainsi que le leadership politique. Celui-ci peut être difficile à atteindre, particulièrement dans le secteur public où le contrôle des procédures est fort et où la culture fondée sur la hiérarchie et le respect des normes est bien ancrée. L'atteinte de cet équilibre représente certes un défi, puisqu'elle implique également que les intervenants soient suffisamment mobilisés par la

question des collaborations interorganisationnelles afin qu'ils posent les actions menant à la réalisation des objectifs. Il faut toutefois que ces derniers soient clairs, bien communiqués et que les résultats soient périodiquement vérifiés.

#### **5.4 Limites de la recherche**

Plusieurs raisons peuvent expliquer qu'une seule variable indépendante du modèle d'analyse est en lien avec le niveau de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales. Tout d'abord, la différence entre les deux groupes au niveau de la variable dépendante est petite, puisque le fait d'avoir eu une rencontre seulement avec des membres de comités sectoriels faisait en sorte qu'une direction régionale était classée dans le second groupe. Or, ce critère est relativement faible pour considérer que le degré de collaboration entre une direction régionale et les comités sectoriels est élevé, soit que des activités structurantes et concertées sont effectuées. Bien qu'il ait été intéressant de le faire, il était impossible de resserrer les critères de classification afin que les directions régionales du second groupe aient un degré de collaboration encore plus élevé, puisque le nombre de directions régionales dans le groupe réalisant des activités structurantes et concertées aurait alors été insuffisant. En fait, le degré de collaboration entre les directions régionales et les comités sectoriels est faible dans l'ensemble, ce qui fait en sorte qu'il est plus difficile d'identifier l'effet des variables indépendantes sur le degré de collaboration.

La seconde raison pouvant expliquer que le lien entre une seule variable indépendante et le degré de collaboration a été démontré est que nous avons recueilli les perceptions des répondants. Les données et leur analyse reposent donc

essentiellement sur leurs points de vue, leurs avis, leurs impressions. Les résultats de notre étude étant basés sur des perceptions, il est plus difficile d'infirmer ou de confirmer les hypothèses concernant les liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Si par exemple, la majorité des intervenants des deux groupes partagent le même avis sur une question, on ne peut confirmer notre hypothèse de départ, puisqu'il n'y a pas de différence entre les groupes. Cependant, ce n'est pas nécessairement parce que les intervenants ont un point de vue semblable sur une question (le manque de ressources par exemple) que celle-ci n'est pas en lien avec le degré de collaboration. Il est donc difficile de tirer des conclusions basées uniquement sur les perceptions des répondants, d'autant plus que ces dernières peuvent être influencées par la désirabilité sociale ou les souhaits personnels des individus en place. Par ailleurs, une des variables indépendantes était mesurée de façon plus objective, soit la présence ou l'absence de modalités de collaboration. Il a alors été plus facile de tirer des conclusions quant au lien entre cette variable et la variable dépendante, et de confirmer l'hypothèse s'y rattachant. D'autre part, nous avons constaté lors de l'analyse des données que l'expérience plus grande des gens du groupe réalisant des actions structurantes et concertées a modulé leurs perceptions. En effet, ces derniers avaient réfléchi davantage sur la question des collaborations et avaient réalisé concrètement des activités s'y rattachant et étaient ainsi plus avertis en ce qui a trait aux facteurs facilitant ainsi qu'aux diverses lacunes à combler afin d'améliorer ces dernières. Le modèle d'analyse ne considérait pas cet aspect, soit que le fait d'avoir un degré de collaboration plus élevé amenait une compréhension plus exhaustive des facteurs ayant une influence sur ce dernier. Cette plus grande expérience des intervenants du second groupe a eu comme conséquence qu'ils se sont avérés beaucoup plus critiques à l'égard des variables étudiées, puisqu'ils ont décelé davantage de

difficultés et d'éléments à améliorer, tant au niveau du partage des rôles et des responsabilités, des ressources que du leadership politique. Ceci ne signifie pas qu'ils sont plus désavantagés que les gens du premier groupe en regard des variables indépendantes, mais plutôt que le fait d'avoir plus de collaborations les a rendus plus alertes faces aux divers aspects pouvant influencer ces dernières. Ces deux raisons, qui peuvent expliquer pourquoi le lien entre une seule variable indépendante et le degré de collaboration a été démontré empiriquement, représentent en fait deux limites de la recherche.

## **Conclusion**

L'énoncé de politique "Partenaires pour un Québec compétent et compétitif" (1991) a établi les orientations concernant les actions nécessaires pour une utilisation optimale de la main-d'œuvre dans le but de contrer les déséquilibres du marché du travail. À l'origine de plusieurs innovations politiques et institutionnelles, cet énoncé traitait déjà de la nécessaire imbrication des politiques et interventions en matière de main-d'œuvre avec celles du développement régional, et de l'importance de ne pas dissocier les actions prises dans les régions des stratégies sectorielles. S'inscrivant dans les orientations de cet énoncé, la politique d'intervention sectorielle (1995), qui prévoyait la mise en place des comités sectoriels de main-d'œuvre, réaffirmait la volonté d'Emploi-Québec (la SQDM à l'époque) d'intensifier les interventions sectorielles en complémentarité et en harmonie avec les interventions régionales. Afin de vérifier comment se sont traduits dans la réalité ces principes concernant l'importance d'harmoniser les interventions sectorielles et régionales en matière de développement de la main-d'oeuvre, la présente étude s'est penchée sur l'arrimage des comités sectoriels et des directions régionales d'Emploi-Québec. Plus précisément, nous avons vérifié le degré de collaboration entre ces deux types d'organisations et tenté d'identifier des facteurs expliquant ce dernier.

Pour étoffer nos connaissances et connaître ce qui avait déjà été réalisé sur le sujet, nous avons étudié la littérature portant sur les collaborations interorganisationnelles, soit un concept s'appliquant à l'arrimage entre les comités sectoriels et les directions régionales. Nous avons ainsi analysé la littérature concernant les définitions, les étapes, les facteurs qui sont liés aux collaborations



interorganisationnelles ainsi que ses niveaux. Le modèle d'analyse que nous avons vérifié empiriquement comprend une variable dépendante, soit le degré de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales, ainsi que quatre variables indépendantes, soit le partage des rôles et des responsabilités, les ressources, les modalités de coordination administrative et le leadership politique. Nous avons vérifié l'effet de chacune de ces variables indépendantes sur la variable dépendante à l'aide d'une analyse de données secondaires portant principalement sur les données recueillies lors d'une étude auprès des 17 directions régionales d'Emploi-Québec et sur 22 études de cas sur les comités sectoriels.

Nos résultats indiquent que le degré de collaboration interorganisationnelle entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec est faible, puisque la majorité des organisations réalisent conjointement des actions minimales, alors qu'une minorité d'entre elles effectue des activités structurantes et concertées. Nos résultats montrent également qu'une variable indépendante a un effet sur le degré de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales. En effet, les modalités de coordination administrative, soit plus précisément les modalités de collaboration informelles, sont en lien avec le degré de collaboration des comités sectoriels et des directions régionales. Cette constatation nous amène à souligner le nécessaire équilibre que doivent atteindre les directions responsables, entre le fait d'orienter adéquatement les intervenants afin qu'ils soient bien guidés et de leur laisser suffisamment de latitude dans la réalisation de leur travail.

Par ailleurs, nous considérons qu'il serait particulièrement pertinent, dans une étude ultérieure, de vérifier l'effet de deux autres variables indépendantes sur le degré de collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales, que nous

n'avons pas pu inclure à notre démarche. Tout d'abord, il serait utile de vérifier empiriquement le concept de mutualité, c'est-à-dire le niveau de reconnaissance par les répondants de l'interdépendance entre leur organisation et les autres. Ensuite, il aurait également été pertinent d'évaluer si les répondants craignent que les collaborations amènent une perte d'indépendance et d'autonomie de leur organisation, soit les facteurs psychologiques liés aux intervenants. Bien que la collaboration entre les comités sectoriels et les directions régionales d'Emploi-Québec ne soit toujours pas très grande, il est souhaitable de poursuivre les efforts consentis à son amélioration. Les recherches subséquentes qui seront réalisées sur les collaborations interorganisationnelles offriront probablement aux intervenants de nouveaux moyens afin d'agir efficacement pour amener les organisations à profiter davantage des bénéfices que peut procurer la collaboration avec d'autres organisations.

## **Bibliographie**

Bardach (1998), *Getting Agencies to Work together*, Brookings Institution Press, Washington.

Bondia A. G. (1998), *La coordination de l'action des institutions qui articulent la coopération internationale dans le domaine de la sécurité et défense européenne (OTAN, UEO, UE, OSCE)*, OTAN, Tarragona.

Charest J. (2002), *Évaluation de la politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec- 1995/2001-Rapport final*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique.

Charest J. (2001), *Évaluation de la politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec- 1995/2001-Rapport d'étape*, Université de Montréal.

Charest J. (2000), *L'arrimage sectoriel et régional : les conditions d'une convergence*, Allocution présentée au 7<sup>e</sup> colloque de la CSN.

DiMaggio P. J., Powell W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.

Emploi-Québec (2002), *Plan d'action régional 2002-2003 : Région de Montréal*,  
Gouvernement du Québec.

Gray B. (1985), Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration, *Human Relations*, Vol. 38, no. 10, p. 911-936.

Grubb W. N., McDonnell L. (1996), Combatting Program Fragmentation: Local Systems of Vocational Education and Job Training, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 15, no. 2, p. 252-270.

Kanter R. M. (1994), Collaborative Advantage: The Art of Alliances, *Harvard Business Review*, July-August, p. 96-108.

Lawrence T., Hardy C., Philips N. (2002), Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-institutions, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, no 1, p. 281-290.

Lowndes V., Skelcher C. (1998), The Dynamics of Multi-organizational partnership : an Analysis of Changing Modes of Governance, *Public Administration*, Vol.76, p. 313-333.

McKendal V. (1996), *Factors facilitating Interorganizational Collaboration*,  
Dissertation, University of Minnesota.

Ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle (1991), *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif*, Énoncé de politique sur le développement de la main-d'œuvre, Gouvernement du Québec.

Mulroy E, Shay S (1998), Motivation and Reward in Nonprofit Interorganizational Collaboration in Low-Income Neighborhoods, *Administration in Social Work*, Vol. 22, no. 4, p. 1-17.

Merritt J., Neugeboren B. (1991), Factors Affecting Agency Capacity of Inter-organizational Coordination, *Administration in Social Work*, Vol. 14, no. 4, p. 73-85.

Neugeboren B. (1985), *Organization, policy and practice in the human services*. New York : Longman.

OCDE (1998), Pour des politiques de l'emploi plus efficaces, *Développement territorial*, Paris.

Quivy, R., Van Campenhoudt (1995), L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.

Snavey K., Tracy, M. (2002), Development of trust in rural nonprofit collaborations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 31, no. 1, p. 62-83.

Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (1995), *La politique d'intervention sectorielle*, Québec : Gouvernement du Québec.

Vincent I. (1999), Collaboration and Integrated Services in the NSW Public Sector, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 58, no. 3, p. 50-54.

Wimpfheimer R., Bloom, M., Kramer M. (1990), Inter-agency Collaboration: Some Working principles, *Administration in Social Work*, Vol. 14, no. 4, p. 89-102.

**ANNEXE 1 : Méthodologie utilisée pour la réalisation du Rapport-synthèse sur les liens entre les directions régionales d'Emploi-Québec, les comités sectoriels et la DGAIS.**

Des entrevues téléphoniques semi-directives ont été réalisées avec un répondant sectoriel de chacune des dix-sept directions régionales. Étant donné que le nombre de répondants sectoriels varie d'une direction régionale à l'autre, les entrevues devront rendre compte de la situation pour chacune des régions et non de la situation pour chacun des répondants sectoriels. Dans cette perspective, les directives suivantes ont été données aux directions régionales :

- Dans les directions régionales où il n'y a qu'un seul répondant sectoriel, la direction concernée (celle de la planification ou dans certains cas celle des opérations) lui transmettra le guide d'entrevue ci-joint afin qu'il puisse se préparer à une entrevue téléphonique, à partir du guide;
- Dans les directions régionales où il y a plus d'un répondant sectoriel, la direction concernée doit identifier un seul répondant sectoriel pour la direction régionale. Ce dernier sera chargé de recueillir l'information auprès de ses collègues afin de présenter la situation pour l'ensemble de la direction régionale, sur les différentes questions traitées dans le guide d'entrevue.

Une entrevue téléphonique a été effectuée avec chacun des répondants sectoriels désignés pour les régions du Québec. À cet effet, une grille d'entrevue élaborée pour les répondants sectoriels régionaux a été utilisée. Cette grille est disponible sur



demande auprès de la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Les entretiens ont été enregistrés et ont eu lieu entre le 21 juin et le 15 août 2001.

## **ANNEXE 2 : Méthodologie utilisée pour la réalisation des études de cas sur les comités sectoriels**

Le groupe de recherche a utilisé la même méthodologie pour l'ensemble des comités sectoriels étudiés. À cet effet, deux méthodes de cueillette de données ont été retenues, à savoir l'analyse documentaire et l'entretien semi-directif. Ainsi, des grilles d'entrevues ont été élaborées pour les différents intervenants (directeurs généraux, membres des comités sectoriels, conseillers sectoriels, conseillers des ministères sectoriels et du MIC, conseillers du MEQ, conseillers des directions régionales). Ces grilles sont disponibles sur demande auprès de la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Plus précisément, la méthodologie utilisée pour les études de cas a été la suivante.

- L'étude a débuté par un entretien exploratoire avec le président-directeur général du comité. Les objectifs de l'entretien étaient de se familiariser avec le comité, le secteur et ses principaux acteurs, de déterminer la liste des intervenants à interviewer dans le cadre de l'étude de cas et, enfin, de recueillir la documentation nécessaire à la réalisation des études.
- Une analyse de documents a été effectuée, soit relativement au fonctionnement interne, aux réalisations ou aux activités du secteur.

- Des entrevues semi-directives ont été menées avec des membres du comité sectoriel, avec le conseiller sectoriel d'Emploi-Québec et avec un représentant du ministère de l'Industrie et du Commerce. Concernant la mise en œuvre, les objectifs de l'entrevue semi-directive étaient d'investiguer certaines modalités du fonctionnement interne du comité, d'évaluer l'état des ressources et des outils du comité, d'établir la nature et la portée de ses liens externes avec différents intervenants du secteur et, enfin, d'apprécier certains liens du comité avec des programmes et des interventions du gouvernement dont la politique d'intervention sectorielle elle-même. Concernant les effets et répercussions de la politique d'intervention sectorielle, les objectifs de l'entrevue semi-directive étaient plutôt d'évaluer les interventions du comité et leurs impacts en regard de certaines réalités du secteur.
- Des sources externes de données ont été utilisées pour compléter l'analyse réalisée à l'occasion des entrevues et de l'étude documentaire. Ces sources externes concernent la réalité économique du secteur, la présence des associations syndicales et patronales, les données relatives aux dépenses de formation dans le secteur et divers documents relatifs au secteur produits par Emploi-Québec.

Chacune des entrevues a été enregistrée puis transcrite par l'intervieweur sous la forme d'une synthèse. Chaque synthèse a ensuite été retournée à la personne interviewée pour fin de validation. L'analyse des entrevues vise autant que possible à s'appuyer sur des faits, tels que rapportés par les personnes rencontrées. Dans le

cas où des divergences d'opinions s'expriment, nous faisons état des différentes positions exprimées.

